

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) SEBAGAI SUATU PROSES DAN SISTEM DALAM MANAJEMEN RISIKO

Muh. Ruslan Abdullah¹

Abstract: ISO 31000 provides an internationally recognized benchmark for the design and implementation of ERM framework for risk management. The ISO 31000 approach to developing and implementing ERM and compatible with other approaches, but it is the first standard to provide a complete and practical solution. Components of a comprehensive ERM framework and practical described. Each organization must determine for themselves how the components of the context of ISO ERM framework should be integrated into their organization to achieve an ERM framework that will be comprehensive in scope and practical for organizations.

Pendahuluan

Berbicara bisnis tentunya tidak terlepas dari risiko yang membayangkannya, artinya setiap aktifitas bisnis yang dilakukan maka akan berbanding lurus dengan risiko yang mengikutinya. Para pebisnis menjadikan risiko sebagai bagian utama yang harus dipelajari, karena investor umumnya adalah mereka yang menjauhi dari risiko, dan manajemen merupakan pengelola risiko yang bertugas memperkecil sekecil mungkin risiko tersebut. Investor dan dan manajemen adalah dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Investor menginginkan perolehan keuntungan yang maksimal dengan kondisi risiko yang sekecil-kecilnya, dan manajemen adalah mereka yang dilahirkan untuk menantang risiko serta mengendalikan risiko tersebut secara efektif dan efisien. Pada posisi ini reputasi manajemen perusahaan dipertaruhkan, jika ia mampu mengendalikan risiko secara baik maka reputasi akan naik dan begitu pula sebaliknya.² Meskipun unsur dari manajemen risiko meliputi identifikasi, mengukur, memonitoring, dan mengelola berbagai eksposur risiko, namun semua ini tidak akan dapat diimplementasikan tanpa disertai dengan proses dan sistem yang jelas.³ Atas dasar hal tersebut diatas, maka permasalahannya adalah: “Apakah kelebihan dan kekurangan perusahaan yang menerapkan konsep Enterprise Risk Management (ERM) Frameworks sebagai suatu proses dan sistem dalam manajemen risiko? “

Pengenalan ERM Frameworks

Enterprise risk management (ERM) Manajemen risiko perusahaan adalah setara dengan definisi ISO Definisi ISO dari kerangka manajemen risiko, dan dengan demikian kerangka kerja ERM adalah "kerangka kerja manajemen risiko.": Kerangka manajemen risiko yaitu komponen yang menyediakan fondasi dan pengaturan organisasi untuk merancang, melaksanakan, memantau, mengkaji dan terus meningkatkan manajemen risiko di seluruh organisasi.

Dalam definisi ISO, meliputi kebijakan, tujuan, mandat, dan komitmen untuk mengelola risiko dan termasuk pengaturan rencana, sumber daya, proses, hubungan, akuntabilitas, dan kegiatan.

Kerangka pengelolaan risiko suatu organisasi hanya ada untuk memfasilitasi *Risk Management Process* (RMP) Proses Manajemen Risiko, yang harus digunakan untuk setiap keputusan dalam organisasi. RMP mengidentifikasi risiko yang terkait, menilai risiko, memperlakukan risiko dalam konteks yang tepat, dan didukung oleh komunikasi risiko dan konsultasi serta monitoring dan review. Kerangka ERM diintegrasikan ke dalam keseluruhan strategis kebijakan organisasi dan operasional dan praktek. Ada satu kerangka ERM di tingkat

¹ Dosen Jurusan Syariah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Palopo

² Irham Fahmi, Manajemen Risiko ‘Teori, Kasus, dan Solusi’ (Bandung; Alfabeta, 2010), h. vi

³ Tariqullah Khan Habib Ahmed, Manajemen Risiko Lembaga Keuangan Syariah (Jakarta; Bumi Aksara, 2008), h. 17

organisasi. Pentingnya manajemen risiko diakui pada tahun 2009 dari publikasi Panduan Standar Internasional, ISO 31000 Manajemen Prinsip Risiko dan Pedoman, yang dikembangkan oleh sebuah kelompok kerja ahli internasional lebih dari 30 negara. Kelompok kerja yang sama juga direvisi ISO Guide 73 (2002) pada tahun 2009, dan memberikan definisi untuk manajemen risiko.⁴

Konsep menyeluruh dari kerangka kerja ERM ISO adalah bahwa manajemen risiko dalam suatu organisasi adalah sepenuhnya terintegrasi ke dalam manajemen dan arah organisasi, manajemen risiko hanyalah salah satu aspek dari manajemen dan hanya satu alat yang lebih tersedia untuk manajer selain alat untuk: operasi, keuangan, perencanaan, sumber daya manusia, dan sebagainya. Risiko sesuai dengan definisi umum ISO adalah "efek dari ketidakpastian pada tujuan." Diharapkan bahwa setiap keputusan akan rutin melibatkan pertimbangan dan tepat risiko yang terkait dan kemungkinan pengobatan mereka bersama dengan pertimbangan dampak pada tujuan, yang tidak menentu. Manajemen risiko bukan merupakan langkah add-on melainkan sepenuhnya terintegrasi dan tertanam dalam semua proses pengambilan keputusan.⁵

Kerangka ISO dapat mengakomodasi mencari keuntungan organisasi serta regulator yang ada hanya untuk melindungi masyarakat dari bahaya. Organisasi kemudian dapat berfokus terutama pada konsekuensi negatif meskipun dianjurkan bahwa mereka mempertimbangkan juga konsekuensi positif seperti kepercayaan masyarakat, efektivitas kontrol biaya, dan seterusnya. Alasan untuk ini fleksibilitas dalam aplikasi ini karena kerangka risiko didorong oleh tujuan dan tujuan tersebut dapat mengakomodasi tujuan, keterbatasan, kriteria toleransi nol, prioritas mutlak, dan sebagainya.⁶

ERM Frameworks

Proses manajemen risiko standar ISO dapat diterapkan pada seluruh organisasi, untuk bagian dari organisasi, untuk jenis risiko tertentu dalam isolasi, atau aset tertentu, proyek, atau kegiatan. Standar ini mengakui bahwa manajemen risiko yang lebih efektif jika dilakukan secara konsisten di seluruh organisasi seperti yang didefinisikan oleh framework ERM.

1. Prinsip Manajemen Risiko dan Keunggulan dalam Manajemen Risiko

Prinsip ISO adalah manajemen risiko harus memiliki nilai bersih bagi organisasi. Manajemen risiko harus menghasilkan uang, meningkatkan reputasi, berkontribusi terhadap keselamatan publik, meningkatkan kesinambungan, umumnya meningkatkan keuntungan, dan mengurangi kerusakan. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan pemahaman para pengambil keputusan 'efek ketidakpastian pada tujuan, merencanakan perawatan risiko yang objectiveffective, dan melakukan monitoring, review, dan peningkatan risiko dan kontrol.

Berdasarkan analisis yang komprehensif dari prinsip-prinsip yang ada dalam manajemen risiko di Grup ISO Working mengidentifikasi 10 prinsip manajemen risiko (ISO 31000 setelah, ayat 4):⁷

- a. Menciptakan nilai untuk tujuan kesehatan, reputasi, keuntungan, kepatuhan, dan sebagainya, dikurangi biaya manajemen risiko.
- b. Merupakan bagian integral dari proses organisasi termasuk manajemen proyek, perencanaan strategis, audit, dan semua proses lainnya.
- c. Bagian dari pengambilan keputusan melalui analisis dan evaluasi untuk memahami risiko dan kemampuan untuk menerima
- d. Secara eksplisit membahas ketidakpastian dan bagaimana hal itu dapat dimodifikasi.
- e. Sistematis, terstruktur dan tepat waktu dan menghasilkan berulang dan dapat diverifikasi hasil dan keputusan.

⁴ John Shortreed, *ERM Frameworks*, Chapter 7 in John Fraser Betty J. Simkins, *Enterprise Risk Management, today's leading research and best practices for tomorrow's executives*, (Canada, WILEY JohnWiley & Sons, Inc; 2010),h. 97

⁵ *Ibid*, h. 98

⁶ *Ibid*, h. 98

⁷ *Ibid*, 99-100

- f. Didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia termasuk data historis, pendapat ahli, kekhawatiran pemangku kepentingan, dan sebagainya, menentukan kualitas dan ketersediaan informasi.
 - g. Disesuaikan dengan organisasi, tujuannya, risikonya, dan kemampuan.
 - h. Faktor manusia dan faktor budaya ke dalam tanggung jawab sebagai tambahan teknis dan lainnya "hard" faktor-faktor yang mempengaruhi kemungkinan konsekuensi.
 - i. Transparan dan inklusif sehingga komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan dan lain-lain menjaga manajemen risiko dan kriteria risiko saat ini dan relevan.
 - j. Dinamis, berulang dan responsif dalam lingkungan "perbaikan terus-menerus" yang merespon perubahan dalam konteks, tren, faktor risiko dan faktor internal dan eksternal lainnya.
2. Unsur Kerangka Kerja ERM
- Kerangka kerja ERM memiliki tujuh komponen:⁸
- a. Mandat dan komitmen terhadap kerangka ERM. Meliputi: 1) Kesepakatan secara prinsip untuk melanjutkan dengan ERM, 2) Gap analisis, 3) Konteks untuk kerangka, 4) Desain kerangka, dan 5) Implementasi rencana.
 - b. Kebijakan Manajemen risiko
 - 1) Kebijakan untuk kerangka ERM, proses dan prosedur.
 - 2) Kebijakan untuk keputusan manajemen risiko meliputi a) Risk appetite, b) Kriteria Risiko, dan c) Pelaporan Internal risiko.
 - c. Integrasi ERM dalam organisasi
 - d. Manajemen Risiko Proses (RMP) meliputi 1) Konteks, 2) Penilaian risiko (identifikasi, analisis, dan evaluasi), 3) Risiko pengobatan, 4) Monitoring, review, dan tindakan 5) Komunikasi dan konsultasi.
 - e. Komunikasi dan pelaporan.
 - f. Akuntabilitas, meliputi 1) Risiko kepemilikan dan risiko mendaftarkan, 2) Manajer, evaluasi kinerja.
 - g. Monitoring, review, dan perbaikan terus-menerus.
 - 1) Tanggung jawab untuk memelihara dan meningkatkan kerangka kerja ERM.
 - 2) Pendekatan risiko jatuh tempo dan perbaikan terus-menerus dari kerangka kerja ERM.

Proses Manajemen Risiko

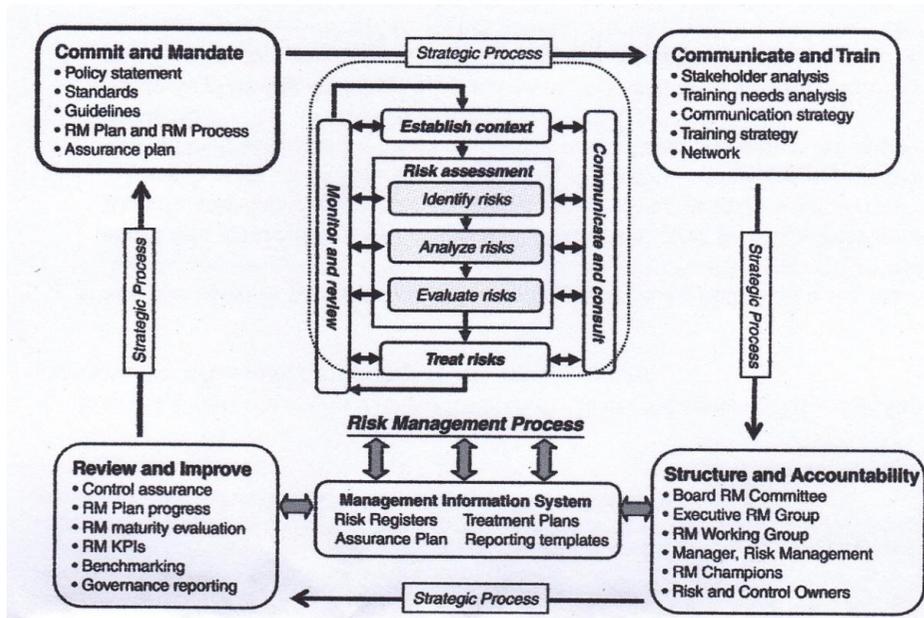
Irham Fahmi mengemukakan untuk mengimplementasikan manajemen risiko secara komprehensif ada beberapa tahap-tahap yang harus dilaksanakan oleh suatu perusahaan, yaitu: a) Identifikasi risiko, b) Mengidentifikasi bentuk-bentuk risiko c) Menempatkan ukuran-ukuran risiko, d) Menempatkan alternatif-alternatif, e) Menganalisis setiap alternatif, f) Memutuskan satu alternatif, g) Melaksanakan alternatif yang dipilih, h) Mengontrol alternatif yang dipilih, i) Mengevaluasi jalannya alternatif⁹

RMP adalah komponen kerangka pertama kali disajikan karena digunakan untuk semua keputusan dalam organisasi. RMP adalah metode untuk memodifikasi risiko untuk menciptakan nilai. Kerangka ERM ada terutama untuk memfasilitasi penerapan RMP dalam organisasi. RMP bukanlah sebuah diagram alir tapi diagram relasional yang harus disesuaikan dengan organisasi individu sebelum pelaksanaan sebagai diagram alir proses. Memastikan bahwa pelaksanaan disesuaikan manajemen risiko adalah praktis dan sesuai dengan struktur organisasi, proses, dan tujuan.¹⁰

⁸ *Ibid*, h.101

⁹ Lihat,- Irham Fahmi, *Manajemen Risiko*, h. 3-5

¹⁰ Lihat, John Shortreed, *ERM Frameworks*, h. 102

ERM KERANGKA¹¹

Ada berbagai pendekatan untuk RMP yang mencerminkan konteks risiko. Misalnya, konteks risiko dapat bervariasi pada satu ekstrim dari:

1. Operasi rutin di mana risiko terkenal dari data historis, terkait proses yang relatif mudah, kesalahan yang mahal dan dihindari, kontrol sangat terkenal dan standar, dan sebagainya. Contoh termasuk pinjaman konsumen dan memasang jaringan listrik. Pendekatan preskriptif dengan checklist, pengawasan yang ketat, audit, pelatihan ulang sesuai kebutuhan, dan metode tradisional lainnya dari kontrol kualitas dan jaminan yang sesuai.
2. Keputusan perencanaan strategis di mana risiko tidak diketahui, data yang terbatas, sulit penilaian risiko dan subjektif, risiko perawatan yang spekulatif, kesalahan bisa menjadi bencana, dan secara umum, pengambilan keputusan dilakukan di bawah ketidakpastian yang ekstrim. Pendekatan umum digunakan, termasuk sampling pendapat ahli, memeriksa seperti Teknik delphi untuk memastikan informasi adalah mempertimbangkan dengan baik dan mungkin sebagai informasi, "bagaimana jika" skenario analisis untuk membantu memahami risiko, dan pilihan peninjauan luas, mereka risiko, dan mungkin efektivitas perawatan. Sebuah matriks risiko sering digunakan untuk struktur penilaian risiko.

Ada enam pilihan yang berbeda atau pendekatan untuk perlakuan risiko dan kontrol. Semua harus dipertimbangkan dan sering digunakan dalam kombinasi:¹²

1. Membuat keputusan baik secara sadar untuk menghindari atau mengejar risiko, sering sebagai langkah pertama dalam proses pengambilan keputusan. Apakah ini sesuatu yang harus terlibat dalam atau tidak? Jika demikian, sampai sejauh mana dan dengan apa tingkat manajemen risiko?
2. Hapus atau mengisolasi sumber risiko dengan mengubah bahan, menggunakan pemasok yang berbeda, memodifikasi proses operasional, atau metode lain untuk menghilangkan sumber risiko.
3. Mengubah sifat dan besarnya kemungkinan melalui penyederhanaan redundansi,, pelatihan operasi, bonus untuk kinerja yang baik, insentif, atau memodifikasi kemungkinan lain.
4. Mengubah sifat dan besarnya konsekuensi melalui peralatan pelindung, desain ditingkatkan dan penampilan untuk mengubah hasil perilaku leverage, diinginkan melalui insentif keuangan, atau mengurangi konsekuensi.

¹¹ *Ibid*, h. 103

¹² *Ibid*, h. 105

5. Berbagi risiko dengan pihak lain atau pihak dalam kemitraan atau melalui asuransi, yang tidak mengurangi total risiko tetapi mengurangi risiko, baik positif maupun negatif, terhadap organisasi.
6. Pertahankan resiko ketika diperlakukan, dengan pilihan atau kelalaian jika tidak ada keputusan tegas/eksplisit dibuat atas kemampuan menerima dari resiko. Mempertahankan risiko dapat mencakup identifikasi rencana kontingensi dan penyediaan cadangan modal.

Proses Manajemen Risiko: Konteks

Konteks untuk proses manajemen risiko adalah suatu manajemen risiko yang kegiatan relatif baru, pertama kali diperkenalkan pada 2004 di Selandia Baru dan Australia Standar Manajemen Risiko. Ini didasarkan pada konteks kerangka kerja-untuk organisasi dimana organization-wide risk appetite dirumuskan dan manajemen risiko lingkungan organisasi didefinisikan. Konteksnya terlihat pada hukum, pasar, ekonomi, budaya, peraturan, teknologi, lingkungan alam, kebutuhan pemangku kepentingan, masalah, dan kekhawatiran, dan pada dasarnya apapun yang dapat mempengaruhi tujuan, kriteria risiko, atau kegiatan manajemen risiko lainnya.¹³

Kriteria risiko digunakan untuk mengevaluasi signifikansi risiko dengan perbandingan terhadap risiko dengan kontrol yang ada atau risiko dengan pengobatan yang diusulkan. Jika diperbandingkan mengarah ke keputusan bahwa risiko tidak dapat diterima maka lebih lanjut risiko perawatan dipertimbangkan. Dalam beberapa kasus risiko tidak dapat dimodifikasi untuk membuatnya diterima dan dalam hal ini kriteria risiko bergeser dari modus penerimaan ke tolerabilitas dengan mengajukan pertanyaan "Apakah ada beberapa tingkat kemungkinan risiko yang sementara tidak dapat diterima dapat ditoleransi?" mungkin dalam hal konsekuensi negatif

ALARA (As Low As Reasonably Achievable), BAT (Best Available Technology), dan pendekatan lain untuk menentukan tolerabilitas risiko. Konteksnya dapat dibagi dalam tiga kategori:¹⁴

1. Konteks Eksternal apapun di luar organisasi yang harus diperhitungkan dalam manajemen risiko, termasuk stakeholder, peraturan, kontrak, tren di driver bisnis, budaya lokal, dan norma-norma sosial, situasi ketenagakerjaan, dan persaingan.
2. Konteks Internal apa pun di dalam organisasi yang harus dipertimbangkan dalam RMP, termasuk kemampuan, sumber daya, orang-orang dan keterampilan mereka, sistem dan teknologi, arus informasi, proses pengambilan keputusan (formal dan informal), stakeholder internal, kebijakan dan strategi dalam organisasi, dan kendala lainnya dan tujuan.
3. Konteks Manajemen risiko setiap kegiatan di RMP yang memerlukan perhatian dalam upaya untuk menemukan tingkat yang tepat dari risiko dan risiko terkait perawatan, kontrol, monitoring, dan review. Ini termasuk tanggung jawab untuk lingkup, risiko RMP, keterkaitan dari produk atau jasa untuk produk lainnya dan jasa dalam organisasi, menggunakan metode penilaian risiko (dapat ditentukan oleh peraturan, norma industri, stakeholder persyaratan seperti format rencana bisnis, dll), waktu yang tersedia untuk RMP, penelitian latar belakang yang mungkin diperlukan, koordinasi dengan komunikasi dan konsultasi tugas serta tugas pemantauan dan review, dan proses lainnya dan hal-hal prosedur.

Proses Manajemen Risiko: Penilaian Risiko

Penilaian risiko melibatkan tiga tugas. Hal ini tidak mungkin untuk melakukan sekedar menjelaskan dalam terminologi tujuan yang sangat umum dari setiap tugas dan mungkin pendekatan untuk tugas. Misalnya untuk organisasi bisnis dan keuangan, organisasi nonpemerintah, atau untuk organisasi pertanian ada buku yang didedikasikan untuk seluruh metode untuk tiga tugas.¹⁵

¹³ *Ibid*, h. 105

¹⁴ *Ibid*, h. 106

¹⁵ *Ibid*, h. 106-107

1. Identifikasi Risiko. Risiko yang terkait dengan keputusan apa pun harus diidentifikasi dan ditempatkan dalam register risiko atau log risiko sebelum mereka dapat diobati, bahkan jika kemudian menetapkan bahwa tingkat risiko dengan kontrol yang ada dapat diterima. Harus diasumsikan bahwa tidak semua risiko akan diidentifikasi dan seperti salah satu kegiatan RMP perlu ada ketentuan untuk pemantauan dan review untuk menambahkan risiko. Identifikasi risiko dapat menggunakan data historis, sering dikategorikan dari segi risiko kredit, risiko operasional, risiko pasar, risiko teknologi, risiko perilaku manusia, risiko negara, dan lainnya kategori saling eksklusif nyaman yang membantu dalam identifikasi risiko. Nama Risiko mungkin membantu para pemangku kepentingan terkait dengan risiko dan memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas pengendalian. Dalam banyak kasus risiko akan dijelaskan dalam hal agregat mewakili ratusan atau subrisks lebih. Identifikasi risiko dapat menggunakan brainstorming, "bagaimana jika" metode, analisis skenario atau metode lain untuk membantu orang mengidentifikasi risiko, risiko sangat jarang, "black swan" situasi berisiko (Taleb 2007) dan teknik pencarian lainnya. Satu set teknik identifikasi risiko adalah metode pohon, baik yang mengarah ke sebuah event (akar pohon) atau mengikuti suatu kejadian awal (cabang pohon), kadang-kadang terstruktur dalam hal pohon keputusan.
2. Analisis Risiko. Tujuan dari analisis risiko adalah untuk menyediakan pembuat keputusan dengan pemahaman yang cukup tentang risiko, bahwa mereka puas, mereka memiliki tingkat yang tepat dari pengetahuan tentang risiko untuk membuat keputusan tentang pengobatan risiko dan penerimaan. metode analisis risiko dapat bervariasi model matematika dari kuantitatif untuk ekspresi kualitatif dari pendapat ahli atau perasaan bahkan terorganisir dan terstruktur. Analisis risiko dapat diatur dalam perkiraan kemungkinan kejadian, perkiraan konsekuensi dari peristiwa, dan perkiraan efek gabungan dari kemungkinan dan konsekuensi sesuai dengan kriteria risiko. Analisis risiko dapat diatur dalam beberapa hasil dan kemungkinan mereka dalam bentuk distribusi probabilitas. Analisis risiko dapat mencakup penentuan terpisah faktor risiko yang mengidentifikasi khusus kerentanan atau kesempatan untuk sukses yang berhubungan dengan pasar tertentu, orang, produk, dan sebagainya. Faktor risiko biasanya ditentukan oleh studi industri-lebar atau populasi yang luas, seperti kecenderungan default kredit yang lebih tinggi dengan peringkat kredit lebih rendah untuk memberikan contoh yang agak jelas. Analisis akar penyebab risiko adalah konsep baik yang berguna dan berpotensi membingungkan. Ide dasarnya adalah untuk membawa analisis ke titik di mana ada penyebab risiko yang mendasar dalam bahwa jika akar penyebab diperlakukan maka konsekuensi risiko dan / atau kemungkinan akan dimodifikasi. Misalnya, kecelakaan analisis atau pembekalan program yang sukses bisa mendapatkan keuntungan dari analisis akar penyebab. Apakah itu tindakan penjualan, program periklanan, desain produk, atau layanan tindak lanjut yang mengakibatkan keberhasilan? Analisis akar penyebab dapat mengganggu, misalnya, bila penyebabnya adalah tidak tepat ditugaskan untuk operator daripada desain sistem dan spesifikasi tugas-tugas pekerjaan.
3. Evaluasi Risiko. Setiap risiko, jika diidentifikasi dan dianalisa, dievaluasi dengan membandingkan risiko residual setelah risiko perawatan (atau dengan kontrol yang ada) terhadap kriteria risiko. Risiko tersebut kemudian diterima sebagai diobati atau tidak diterima dan mengalami risiko pengobatan. Risiko yang terkait dengan kontrol dan implementasinya juga dipertimbangkan dalam evaluasi risiko dan analisis risiko. Pengendalian risiko mungkin tidak bekerja seperti yang diperkirakan, beberapa kontrol seperti yang melibatkan pihak kontra akan memiliki risiko tambahan kegagalan pihak counter, atau dengan mitra yang tidak memenuhi kewajiban kontrak mereka, atau kontrol gagal karena alasan apapun.

Proses Manajemen Risiko: Risiko Perawatan

Perawatan, seperti perawatan medis, dapat berupa vitamin untuk meningkatkan kesejahteraan atau terapi untuk mengurangi konsekuensi yang tidak diinginkan. Risiko Perawatan meliputi identifikasi kontrol pilihan, pemilihan pilihan kontrol, dan pelaksanaan kontrol yang

dipilih. Analogi medis, termasuk kriteria kesehatan berguna untuk menghargai kompleksitas tugas dalam perawatan risiko, terutama karena ada ketidakpastian pada setiap langkah dalam proses. Hal ini tercermin dalam standar ISO oleh fakta bahwa sekitar 8 persen dari standar didedikasikan untuk risiko perawatan, termasuk persiapan rencana pelaksanaan perawatan, strategi untuk mengevaluasi pilihan perawatan, dan peran kunci untuk pemantauan pelaksanaan pengobatan dan kinerja kontrol.¹⁶

Proses Manajemen Risiko: Pemantauan dan Ulasan

Pemantauan dan peninjauan bersama dengan komunikasi risiko dan konsultasi adalah dua kegiatan RMP yang diterapkan pada tiga kegiatan "line" dari konteks, penilaian, dan pengobatan. Pemantauan dan peninjauan merupakan kunci untuk perbaikan terus-menerus dari manajemen risiko. Setiap aspek dari RMP perlu dipantau dan ditinjau termasuk:¹⁷

1. Apakah risiko berubah dalam karakter karena tren? Apakah ada risiko baru berkembang atau muncul?
2. Apakah konteks untuk manajemen risiko berubah, misalnya setelah peristiwa seperti krisis keuangan 2008 Oktober?
3. Apakah rencana penanganan risiko yang dilaksanakan? Seperti direncanakan?
4. Adakah kontrol yang efektif?
5. Frekuensi pemantauan yang tepat?
6. Harus monitoring dilakukan oleh audit internal, pihak ketiga, atau self-assessment?
7. Berdasarkan pada hasil aktual untuk tujuan adalah penilaian risiko yang akurat?
8. Dapatkah pemantauan ditingkatkan dengan mengidentifikasi indikator kinerja utama?

Proses Manajemen Risiko: Komunikasi dan Konsultasi

Karena risiko adalah ketidakpastian tentang efek pada tujuan ada insentif yang kuat untuk komunikasi dan konsultasi. Sebagai contoh, banyak latihan dalam perencanaan strategis adalah "tim" latihan, yang bergulat dengan ketidakpastian tentang pasar masa depan, apa yang dilakukan pesaing, inovasi teknologi, keadaan ekonomi, keakuratan perkiraan biaya, dan kemungkinan perang. Harus ada komunikasi yang luas di antara anggota tim, dan konsultasi dengan para ahli lainnya dalam organisasi untuk memastikan akurasi dan efektivitas kegiatan di RMP.¹⁸

Proses Manajemen Risiko: Rekaman

Kegiatan manajemen risiko harus dicatat. Ini adalah standar kebijakan untuk setiap kegiatan penting dalam setiap organisasi dan tugas ini diilustrasikan dalam Exhibit 7.1 sebagai "Sistem Informasi Manajemen" yang menghubungkan RMP untuk kerangka manajemen risiko. Catatan yang dibuat sebagai bagian integral dari RMP menyediakan ketertelusuran keputusan, perbaikan terus-menerus dalam manajemen risiko, data untuk kegiatan manajemen lainnya, persyaratan hukum dan peraturan, dan sebagainya. Sistem untuk pencatatan, penyimpanan, perlindungan, pengambilan, dan pembuangan harus hati-hati dirancang, dilaksanakan, dipantau, dan terakhir.¹⁹

Cara Menyelesaikan Risiko

Adapun cara yang dapat dilakukan dalam menyelesaikan risiko sebagai berikut:²⁰

1. Saling bekerja sama untuk memetakan risiko
2. Saling bekerjasama untuk memberikan solusi dan memilih satu alternatif solusi yang terbaik untuk dijadikan rekomendasi

¹⁶ *Ibid*, h. 109

¹⁷ *Ibid*, h. 109

¹⁸ *Ibid*, h. 109

¹⁹ *Ibid*, h. 110

²⁰ Lihat,- Irham Fahmi, *Manajemen Risiko*, h. 9-10

3. Dan saling bertanggung jawab untuk menyelesaikan risiko hingga selesai

Dalam struktur organisasi manajemen risiko bahwa setiap bagian saling bekerja sama dan saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Konsep manajemen yang saling berintraksi adalah menjadi dasar berpikir dalam memahami manajemen risiko. Karena permasalahan risiko tidak akan bisa di petakan dan dicari solusinya jika setiap pihak saling tidak mau bekerja sama, karena dengan bekerja sama setiap permasalahan akan lebih muda di cari solusinya.

Mandat dan Komitmen atas Kerangka ERM

Manajemen risiko harus sepenuhnya diintegrasikan ke dalam manajemen organisasi. Integrasi ini memerlukan mandat dan komitmen dari dewan dan manajemen senior. Amanat ini baik untuk kerangka ERM atau untuk perbaikan kerangka kerja yang ada. Ada tiga langkah dalam mandat organisasi dan komitmen, yang mungkin dilakukan dengan cara yang berulang dan / atau interaktif;²¹

1. Keputusan untuk melakukan review kerangka manajemen risiko, memperjuangkan tugas , dan sumber daya.
2. Melakukan dan melaporkan tentang:
 - a. Gap analisis kerangka kerja ERM yang ada dan proses manajemen risiko lain dalam organisasi, biasanya terhadap ISO 31000, norma industri, dan tolok ukur lainnya.
 - b. Konteks untuk manajemen risiko dalam organisasi.
 - c. Desain kerangka ERM (revisi), dan rekomendasi untuk implementasi.
3. Persetujuan kerangka ERM, dan rencana pelaksanaan termasuk sistem TI, keselarasan dari manajemen risiko dan proses organisasi, perubahan dalam evaluasi manajer untuk mencerminkan kinerja manajemen risiko, ukuran kinerja kerangka kerja dan monitoring, dan peninjauan kerangka dalam perbaikan terus-menerus.

Jika organisasi percaya pada manfaat manajemen risiko bagi organisasi mereka, mereka akan menunjuk seorang ahli untuk melakukan analisis kesenjangan, melakukan konteks untuk kerangka ERM, dan merancang ERM yang sesuai.

Gap Analisis untuk ERM

Langkah pertama dalam mengembangkan (atau merevisi) kerangka ERM adalah proses analisis kesenjangan yang ada terhadap patokan seperti ISO 31000 untuk menyediakan data dasar untuk desain kerangka kerja serta untuk mengkonfirmasi manfaat potensial.

Analisis kesenjangan akan mempertimbangkan daftar elemen dari kerangka seperti di bagian atas. Setiap elemen akan dijelaskan, termasuk fungsi dan operasi. Untuk setiap elemen, analisis kesenjangan akan mengevaluasi keberadaannya atau tidak, kekritisan terhadap organisasi, dan efektivitasnya. Hasilnya akan menjadi template untuk desain kerangka.²²

Konteks Kerangka ERM

Organisasi harus meninjau konteks di mana ia beroperasi, dimulai dengan konteks eksternal yang meliputi kondisi pasar, persaingan, tren teknologi, persyaratan legislatif, cuaca dan dampak iklim, risiko negara, lingkungan politik, faktor globalisasi, pendorong utama profitabilitas dan keberlanjutan, termasuk pembiayaan dan sumber daya lainnya, stakeholder eksternal 'kebutuhan masalah dan kekhawatiran, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi ancaman atau peluang dan risiko yang terkait.

Konteks internal akan mencakup kompleksitas dari organisasi dalam hal ukuran, jumlah lokasi, sejumlah negara, tingkat integrasi vertikal, persyaratan peraturan dan hukum yang ada, pengarah kunci internal organisasi, tujuan organisasi, stakeholder dan persepsi mereka, kemampuan organisasi, strategi yang ada dan struktur organisasi dari organisasi, dan faktor-faktor internal lainnya yang akan berdampak risiko atau manajemen risiko.

²¹ Lihat, John Shortreed, *ERM Frameworks*, h. 111

²² *Ibid*, h. 111

Kombinasi dari konteks eksternal dan internal akan membantu untuk mengatur parameter dan tujuan untuk desain kerangka ERM. Konteksnya akan menentukan:

1. Karakteristik risiko yang dihadapi oleh organisasi dan manfaat manajemen risiko.
2. Sumber daya yang dibutuhkan untuk manajemen risiko termasuk perlunya petugas risiko.
3. Dikombinasikan dengan analisis kesenjangan, penekanan yang mungkin diperlukan untuk berbagai komponen dari kerangka ERM dan proses manajemen risiko.

Desain, Keputusan, dan Implementasi ERM Framework

Unsur-unsur the ERM framework akan dirancang agar sesuai dengan konteks kerangka kerja dan mengikuti unsur-unsur dari kerangka kerja seperti yang dijelaskan dalam bab ini. Setelah dirancang, kerangka ERM, rencana pelaksanaan, dan proses perbaikan yang terus menerus harus disetujui oleh organisasi kemudian diimplementasikan. Exhibit 7.1 memberikan contoh dari satu desain kerangka ERM.²³

Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan Manajemen risiko untuk kerangka kerja ERM dapat dipertimbangkan dalam tiga kelompok:

1. Kebijakan untuk kerangka ERM dan proses dan prosedur.
2. Kebijakan untuk keputusan manajemen risiko.
 - a. Risk appetite.
 - b. Risiko kriteria.
 - c. Internal risiko pelaporan.
3. Komitmen, tanggung jawab, dan waktu untuk monitoring, dan peninjauan kebijakan.

Kebijakan untuk Kerangka ERM

Kebijakan harus disajikan dalam dokumen (biasanya public) singkat yang menjelaskan konteks untuk kerangka organisasi manajemen risiko, mungkin termasuk analisis kesenjangan, pendekatan organisasi untuk manajemen risiko, proses manajemen standar terminologi dan risiko yang harus diikuti, prosedur untuk perbaikan terus-menerus dari kerangka, akuntabilitas terhadap risiko dan manajemen risiko, dan bagaimana organisasi akan memantau dan meninjau manajemen risiko dan kinerja kontrol.

Kebijakan untuk Keputusan Manajemen Risiko

Kerangka ERM harus menyediakan kebijakan menyeluruh yang diterapkan dalam RMP melalui kriteria risiko dan evaluasi risiko.

Kebijakan untuk Keputusan Manajemen Risiko: Risk Appetite

Hubungan antara ancaman (situasi dengan didominasi risiko dengan konsekuensi negatif yang diharapkan) dan peluang (situasi dengan didominasi risiko dengan konsekuensi positif yang diharapkan) diperkuat oleh ekonomi pasar modern kita.

Organisasi harus "mengambil risiko," atau "menjalankan risiko," untuk mencapai tujuan pertumbuhan, pengembalian, reputasi keberlanjutan, ditingkatkan dan kepercayaan, menghindari penurunan, dan sebagainya. Manajemen risiko mencoba untuk memastikan bahwa organisasi memilih risk appetite dengan cara informasi dan dapat diprediksi. Risk appetite akan dinyatakan dalam kriteria risiko di setiap RMP dan kriteria risiko yang digunakan dalam evaluasi risiko untuk menentukan perawatan yang diperlukan untuk risiko yang dapat diterima.²⁴

Kebijakan untuk Keputusan Manajemen Risiko: Kriteria Risiko

Kriteria risiko didasarkan pada tujuan organisasi serta risk appetite dan konteks manajemen risiko. Tujuan organisasi dapat mempertimbangkan posisi etika dan moral, hukum

²³ *Ibid*, h. 112

²⁴ *Ibid*, h. 113

yang ada, karyawan, klien, pemasok, dan pelanggan, perubahan iklim, dan dampak lingkungan. Secara umum, kebijakan tersebut akan menerima ini sebagai minimum yang harus dilampaui sehingga mereka tidak pernah dilanggar. Kebijakan ini biasanya menentukan bagaimana mereka akan dipantau dan dikaji untuk tindakan korektif jika diperlukan.

Kriteria risiko ditetapkan pada tingkat pengambilan keputusan individu. Pada tingkat kerangka kerja organisasi akan menetapkan risk appetite dan panduan terkait untuk kriteria risiko. Kriteria risiko harus mencakup apa saja dan segala nilai-nilai organisasi, telah berkomitmen untuk, dan yang tercermin dalam tujuannya. Kriteria risiko mungkin batas, kriteria optimasi, kondisional, atau hampir semua hal. Kriteria risiko, sementara ditetapkan sebelum pengambilan keputusan, harus dikenakan tinjauan periodik dan mungkin bahkan dalam situasi yang tidak biasa ditinjau selama proses manajemen risiko yang spesifik.²⁵

Integrasi Manajemen Risiko dan Sumber daya untuk ERM

ERM tidak berdiri sendiri, tetapi sepenuhnya terintegrasi dengan manajemen organisasi, pelaporan, peran dan tanggung jawab. Integrasi ERM dimungkinkan karena risiko berhubungan dengan ketidakpastian tujuan dan tujuan dari manajemen umum dari suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Tujuan memberikan lem untuk integrasi ERM ke dalam proses organisasi.

Integrasi ERM, terutama proses manajemen risiko Exhibit 7.1 difasilitasi oleh fakta bahwa sebagian besar organisasi terstruktur sekitar satu set proses alami dan tugas-tugas yang mencerminkan bagaimana mereka menghasilkan produk mereka, barang, atau jasa. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang memproduksi widget memiliki pasokan departemen pembelian, departemen produksi, departemen penjualan, fasilitas penyimpanan, departemen pengiriman, layanan pelanggan departemen, departemen hukum, audit internal, dan sebagainya-seperangkat departemen bahwa cermin aliran tugas untuk memproduksi dan menjual widget. Risiko juga cenderung ditandai oleh struktur departemen yang sama. Untuk semua alasan ini kerangka ERM memiliki struktur integrasi alami yang diberikan oleh struktur organisasi yang ada.

Salah satu dimensi integrasi ERM adalah penyediaan sumber daya, termasuk dana dan keahlian untuk memastikan bahwa manajer memiliki sumber daya untuk ERM. Hal ini dapat dilakukan pada setiap tahun dan dimasukkan dalam proses penganggaran umum daripada proses yang terpisah untuk ERM. Integrasi sangat dibantu oleh komunikasi, akuntabilitas, dan perbaikan terus-menerus.²⁶

Komunikasi, Konsultasi dan Pelaporan

Komunikasi tentang kerangka kerja dan unsur-unsurnya diperlukan baik untuk stakeholder internal dan eksternal. Ini adalah untuk menginformasikan dan untuk diberitahu. Komunikasi internal penting selama pelaksanaan ERM untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi tahu apa kerangka ERM dan apa yang diharapkan dari mereka.

Kerangka kerja ini harus mengidentifikasi tanggung jawab untuk komunikasi risiko dan peran bagi manajer untuk menyediakan informasi sekitar operasi mereka, keputusan, risiko, dan sebagainya. Tanggung jawab ini biasanya akan meliputi komunikasi tentang kedua risiko dan pengendalian risiko secara periodik. Komunikasi risiko akan memanfaatkan indikator kinerja untuk risiko dan manajemen risiko, tetapi juga mungkin memiliki indikator kinerja mereka sendiri untuk memungkinkan pemantauan dan tinjauan komunikasi risiko. Yang terakhir ini mungkin termasuk ukuran kepuasan stakeholder dengan komunikasi dan konsultasi.

Yang paling penting adalah komunikasi dalam situasi krisis dan pelaksanaan rencana kontingensi bisnis setelah krisis. Kebijakan Komunikasi akan berbicara dengan pertanyaan seperti: Apakah krisis? Siapa yang bertanggung jawab? Siapa yang berwenang untuk menjadi juru bicara organisasi resmi? Apa yang harus karyawan lakukan? Langkah apa yang harus diambil? Siapa yang

²⁵ *Ibid*, h. 116

²⁶ *Ibid*, h. 121

harus berkomunikasi dengan pelanggan? Apa prinsip komunikasi dan pedoman yang harus diikuti?²⁷

Akuntabilitas

Kerangka ERM harus menentukan atau memiliki proses yang akan menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk setiap risiko yang diidentifikasi dalam organisasi serta siapa yang bertanggung jawab untuk risiko perawatan. Manajer harus memiliki kewenangan untuk mengelola risiko atau kontrol bertanggung jawab dan kinerja mereka harus dievaluasi dan dihargai. Perbaikan terus-menerus, kontrol dan proses manajemen risiko juga merupakan bagian dari kepemilikan. Semua orang perlu memahami masing-masing risiko atau kontrol risiko dan ini biasanya terkandung dalam sistem (risiko) informasi manajemen terdiri dari kumpulan register risiko, rencana perawatan, melaporkan template, dan jaminan.

Kerangka ERM sendiri harus memiliki pemilik yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan ERM dalam organisasi dan untuk perbaikan terus-menerus. Pemilik ini mungkin juga memiliki tanggung jawab untuk komunikasi dan konsultasi untuk ERM²⁸

Kemajuan Berkelanjutan

Kerangka ERM selalu bekerja di sebuah kemajuan. Pada tahun-tahun awal pelaksanaan ERM mungkin terbatas pada daerah-daerah dengan manfaat tinggi dan kemudahan implementasi. Bahkan setelah beberapa tahun pelaksanaan kerangka akan berada dalam keadaan perubahan, meskipun pada tingkat yang lebih rendah. Hal ini karena dalam rangka "perbaikan terus-menerus".

Kinerja manajer individu biasanya dipantau dan terus ditingkatkan melalui hirarki dari empat proses peninjauan:²⁹

1. Manajer mengevaluasi diri
2. Manajer audit Internal departemen, termasuk fungsi ERM, terutama komponen proses manajemen risiko ERM.
3. Audit eksternal risiko kritis dan kontrol (biasanya audit proses dan kinerja daripada daftar cek preskriptif), sering sebagai kegiatan peraturan, misalnya, untuk menjamin keselamatan publik.
4. Eksternal review manajemen risiko melalui partisipasi organisasi dalam organisasi standar, kelompok industri pengguna, dan sebagainya. Kegiatan ini memberikan kontribusi untuk keunggulan dalam manajemen risiko.

Pemantauan dan meninjau kerangka secara berkala harus melihat kerangka dan budaya risiko dalam organisasi: Apakah kerangka diimplementasikan? Apakah kebijakan kerangka kerja masih sesuai? Apakah manajer menerima kerangka kerja sebagai norma? Apakah risiko perawatan mengurangi efek dari ketidakpastian pada tujuan? Apakah para pemangku kepentingan eksternal memiliki apresiasi yang disempurnakan organisasi dan percaya untuk mengelola risiko yang berdampak pada mereka? Apakah kerangka ERM "Goldilocks" dengan hanya tingkat usaha?

Kesimpulan

ISO 31000 memberikan patokan yang diakui secara internasional untuk desain dan implementasi kerangka kerja ERM untuk manajemen risiko. The ISO 31000 pendekatan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ERM dan kompatibel dengan pendekatan-pendekatan lain, tetapi merupakan standar pertama untuk memberikan solusi lengkap dan praktis.

Komponen kerangka kerja ERM yang komprehensif dan praktis yang diuraikan. Setiap organisasi harus menentukan dari konteks sendiri bagaimana komponen ISO kerangka ERM harus diintegrasikan ke dalam organisasi mereka untuk mencapai suatu kerangka kerja ERM yang akan bersifat komprehensif dalam lingkup dan praktis untuk organisasi.

²⁷ *Ibid*, h. 120

²⁸ *Ibid*, h. 120

²⁹ *Ibid*, h. 121

Sebuah kerangka kerja ERM sering dapat diimplementasikan secara menguntungkan dengan cara step by step dengan pembelajaran yang cukup dilakukan sepanjang jalan. Komite vertikal dapat menyediakan desain dan validasi bagian penting dari kerangka seperti proses manajemen risiko. Pendekatan ini juga akan membantu dalam membangun penerimaan ERM dan mendorong budaya risiko, terutama jika daerah yang berpotensi sukses yang dipilih untuk langkah pertama.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, Tariqullah Khan Habib, *Manajemen Risiko Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta; Bumi Aksara, 2008

Fahmi, Irham., *Manajemen Risiko "Teori, Kasus, dan Solusi"*, Bandung; Alfabeta, 2010

Shortreed, John, *ERM Frameworks*, Chapter 7 in John Fraser Betty J. Simkins, *Enterprise Risk Management, today's leading research and best practices for tomorrow's executives*, Canada, WILEY JohnWiley & Sons, Inc; 2010