

# **Etika Bisnis, Pedoman Perilaku dan Manajemen Resiko**



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2019**

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

*Corporate governance* merupakan salah satu elemen kunci dalam meningkatkan efisiensi ekonomi yang meliputi serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, dewan komisaris, dewan direksi, komite audit dan *stakeholders* lainnya. *Corporate governance* juga memberikan suatu struktur yang memfasilitasi penentuan sasaran-sasaran dari suatu perusahaan, dan sebagai sarana untuk menentukan teknik monitoring kinerja (Samani, 2008). Penerapan dan pengelolaan *corporate governance* yang baik atau yang lebih dikenal dengan *good corporate governance* merupakan sebuah konsep yang menekankan pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar, akurat, dan tepat waktu. Selain itu juga menunjukkan kewajiban perusahaan untuk mengungkapkan (*disclosure*) semua informasi kinerja keuangan perusahaan secara akurat, tepat waktu dan transparan. Oleh karena itu, baik perusahaan publik maupun tertutup harus memandang *good corporate governance* (GCG) bukan sebagai aksesoris belaka, tetapi sebagai upaya peningkatan kinerja dan nilai perusahaan (Tjager, 2003).

Implementasi tata kelola perusahaan secara konsisten pada prinsipnya ditujukan untuk memaksimalkan nilai perusahaan di mata para pemegang saham dan pemangku kepentingan, serta diterapkan untuk memperkuat daya saing perusahaan. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, implementasi tata kelola perusahaan menjadi penting kiranya untuk tetap memenangkan persaingan bisnis dengan tetap mengedepankan persaingan yang sehat dan beretika.

Tata kelola perusahaan pun hendaknya tidak hanya dipandang sebagai sebuah bentuk kepatuhan perusahaan terhadap sejumlah peraturan-peraturan yang mendorong terjadinya praktik dan hubungan bisnis agar selaras dengan penerapan tata kelola perusahaan yang baik telah mengakomodir kebutuhan dunia usaha yang dinamis. Tata kelola perusahaan hendaknya dipandang sebagai sebuah bentuk kesadaran dan karenanya harus menjadi penunjuk itikad baik perusahaan untuk menjalani persaingan bisnis yang beretika.

Untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan GCG perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi. Oleh karena itu diperlukan pedoman perilaku, etika dan manajemen risiko yang dapat menjadi acuan bagi organ perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai (*values*) dan etika bisnis serta menangani risiko yang timbul dari proses pelaksanaannya sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

## PEMBAHASAN

### ETIKA BISNIS

#### Nilai – Nilai Etika Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Walaupun nilai-nilai perusahaan pada dasarnya universal, namun dalam merumuskannya perlu disesuaikan dengan sektor usaha serta karakter dan letak geografis dari masing-masing perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang universal antara lain adalah terpercaya, adil, dan jujur.

#### Etika Bisnis

Etika Bisnis adalah acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Penerapan nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis secara berkesinambungan mendukung terciptanya budaya perusahaan. Setiap perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati bersama dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku.

#### Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan etika bisnis

- ✓ Pengembangan tanggung jawab sosial.
- ✓ Menciptakan persaingan yang sehat.
- ✓ Menerapkan konsep “pembangunan berkelanjutan”.
- ✓ Mampu menyatakan yang benar itu benar.
- ✓ Menumbuhkan sikap saling percaya antara golongan pengusaha kuat dan golongan pengusaha ke bawah.
- ✓ Konsekuen dan konsisten dengan aturan main yang telah disepakati bersama.
- ✓ Menumbuhkembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati.
- ✓

#### Tiga jenis masalah yang kita hadapi dalam etika bisnis

##### 1. Sistematis

Masalah-masalah sistematis dalam etika bisnis pertanyaan-pertanyaan etis yang muncul mengenai sistem ekonomi, politik, hukum, dan sistem sosial lainnya dimana bisnis beroperasi.

## 2. Korporasi

Permasalahan korporasi dalam perusahaan bisnis adalah pertanyaan-pertanyaan yang dalam perusahaan-perusahaan tertentu. Permasalahan ini mencakup pertanyaan tentang moralitas aktivitas, kebijakan, praktik dan struktur organisasional perusahaan individual sebagai keseluruhan.

## 3. Individu

Permasalahan individual dalam etika bisnis adalah pertanyaan yang muncul seputar individu tertentu dalam perusahaan. Masalah ini termasuk pertanyaan tentang moralitas keputusan, tindakan dan karakter individual.

Contoh Etika dalam Bisnis :

### 1) Menyebutkan Nama

Pengusaha yang mengerti etika bisnis, biasanya akan menyebutkan nama secara lengkap ketika bertemu dengan orang baru. Hal ini penting dilakukan untuk menunjukkan bahwa Anda memiliki etika yang baik. Namun, jika nama Anda terlalu panjang untuk diucapkan, Anda dapat menyingkatnya sedikit.

### 2) Berdiri Saat Berkenalan

Selain menunjukkan kesopanan, berdiri saat memperkenalkan diri juga mempertegas kehadiran Anda. Namun, jika kondisinya tidak memungkinkan untuk berdiri, Anda dapat sedikit membungkuk. Dengan begitu, rekan bisnis akan melihat bahwa Anda adalah orang memiliki nilai positif dan memiliki citra baik.

### 3) Ucapkan Terima Kasih

Ketika Anda menghadiri suatu acara bisnis jangan pernah lupa untuk mengucapkan terima kasih, misalnya "*terima kasih sudah datang*". Namun, jangan pernah ucapkan kata tersebut secara berlebihan. Dengan mengucapkan terima kasih secara berlebih, rekan kerja akan memandang bahwa Anda sangat membutuhkan bantuan dari mereka. Dan setelah pertemuan selesai, ada baiknya untuk mengirimkan pesan dan mengucapkan terima kasih melalui *email*.

### 4) Bayar Tagihan Ketika Mengundang

Terkadang pertemuan bisnis dilakukan di luar kantor, misalnya di sebuah kafe, restoran, dan lain sebagainya. Sebagai tuan rumah yang mengundang pertemuan, ada baiknya membayar tagihan tersebut. Jika rekan bisnis menolak karena alasan dia laki-laki dan Anda perempuan, Anda tetap harus membayarnya dan katakan bahwa perusahaan akan menggantinya.

## **PEDOMAN PERILAKU**

**Pedoman perilaku merupakan** penjabaran nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis dalam melaksanakan usaha sehingga menjadi panduan bagi organ perusahaan dan semua karyawan perusahaan. **Pedoman perilaku mencakup** Panduan tentang benturan kepentingan, pemberi dan penerima hadiah dan donasi, kepatuhan terhadap peraturan, keberhasilan informasi, dan pelaporan terhadap perilaku yang tidak etis.

### **Beberapa Contoh Pedoman Perilaku / Pelaksanaan Kode Etik**

#### **1. Kerahasiaan Informasi**

Adanya kode etik melindungi informasi rahasia perusahaan tersebut diharapkan dapat terjaga hubungan yang baik dengan pemegang saham (*share holder*), atas dasar integritas (kejujuran) dan transparansi (keterbukaan), dan menjauhkan diri dari memaparkan informasi rahasia.

#### **2. Benturan Kepentingan**

Benturan kepentingan dapat timbul bila karyawan & pimpinan perusahaan memiliki, secara langsung maupun tidak langsung kepentingan pribadi didalam mengambil suatu keputusan, dimana keputusan tersebut seharusnya diambil secara obyektif, bebas dari keragu-raguan dan demi kepentingan terbaik dari perusahaan.

## **MANAJEMEN RESIKO**

### **A. PENGERTIAN MANAJEMEN RESIKO**

Menurut Wikipedia bahasa Indonesia menyebutkan bahwa manajemen resiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman, suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk penilaian resiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi resiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan resiko kepada pihak lain, menghindari resiko, mengurangi efek negatif resiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi resiko tertentu. Manajemen resiko tradisional terfokus pada resiko- resiko yang timbul oleh penyebab fisik atau legal (seperti bencana alam atau kebakaran, kematian, dan tuntutan hukum).

Manajemen resiko adalah bagian penting dari strategi manajemen semua wirausaha. Proses di mana suatu organisasi yang sesuai metodenya dapat menunjukkan resiko yang terjadi pada suatu aktivitas menuju keberhasilan di dalam masing-masing aktivitas dari semua aktivitas. Fokus dari manajemen resiko yang baik adalah identifikasi dan cara mengatasi resiko. Sasarannya untuk menambah nilai maksimum berkesinambungan (*sustainable*) organisasi. Tujuan utama untuk memahami potensi upside dan downside dari semua faktor yang dapat memberikan dampak bagi organisasi. Manajemen resiko meningkatkan kemungkinan sukses,

mengurangi kemungkinan kegagalan dan ketidakpastian dalam memimpin keseluruhan sasaran organisasi.

Manajemen resiko seharusnya bersifat berkelanjutan dan mengembangkan proses yang bekerja dalam keseluruhan strategi organisasi dan strategi dalam mengimplementasikan. Manajemen resiko seharusnya ditujukan untuk menanggulangi suatu permasalahan sesuai dengan metode yang digunakan dalam melaksanakan aktifitas dalam suatu organisasi di masa lalu, masa kini dan masa depan.

Manajemen resiko harus diintegrasikan dalam budaya organisasi dengan kebijaksanaan yang efektif dan diprogram untuk dipimpin beberapa manajemen senior. Manajemen resiko harus diterjemahkan sebagai suatu strategi dalam teknis dan sasaran operasional, pemberian tugas dan tanggung jawab serta kemampuan merespon secara menyeluruh pada suatu organisasi, di mana setiap manajer dan pekerja memandang manajemen resiko sebagai bagian dari deskripsi kerja. Manajemen resiko mendukung akuntabilitas (keterbukaan), kinerja pengukuran dan reward, mempromosikan efisiensi operasional dari semua tingkatan.

## **B. PERAN MANAJEMEN RESIKO TERHADAP GCG**

Penerapan manajemen risiko perusahaan menjabarkan secara jelas pedoman dan prinsip serta metode pengelolaan risiko. Manajemen risiko hendaknya memenuhi pedoman dan prinsip yang telah ditentukan dan disepakati bersama agar keefektifitasannya dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan manajemen risiko pada suatu perusahaan. Pedoman dalam penerapan manajemen risiko dapat dituangkan dalam Manual Manajemen Risiko. Sedangkan prinsip manajemen risiko adalah kaidah atau norma dasar yang dianut perusahaan dalam mengembangkan, menerapkan, mengelola dan mengevaluasi manajemen risiko. Prinsip manajemen risiko merupakan filosofis yang harus dipatuhi dalam penerapan manajemen risiko. Kedua hal tersebut diharapkan agar proses manajemen risiko benar-benar dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Tujuan utama dari manajemen risiko sendiri adalah untuk meminimalisir terjadinya penurunan penghasilan yang diraih oleh suatu perusahaan, dan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk bergerak secara maksimal pada modal dan struktur kepemilikan. Manajemen risiko dibuat untuk membantu perusahaan meminimalisir segala ketidakpastian yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditargetkan. Keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan suatu perusahaan ditentukan oleh kelihaihan manajemen risiko dalam mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam setiap kegiatan bisnis perusahaan. Suatu perusahaan dapat menarik investor apabila perusahaan tersebut memahami dan mampu mengelola risiko dengan baik. Manajemen risiko berperan penting untuk memberikan perlindungan kepada para pemangku jabatan terhadap segala hal buruk yang mungkin terjadi akibat dari sebuah risiko. Tujuan umum dari penerapan manajemen risiko di perusahaan adalah bahwa dengan berhasilnya perusahaan mengelola risiko dapat meningkatkan nilai dari sebuah perusahaan dan membantu manajemen dalam proses penerapan tata kelola perusahaan yang baik.

### **C. SASARAN MANAJEMEN RESIKO**

Sasaran dari pelaksanaan manajemen resiko adalah untuk mengurangi resiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih pada tingkat yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini dapat berupa berbagai jenis ancaman yang disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi, dan politik. Di sisi lain, pelaksanaan manajemen resiko melibatkan segala cara yang tersedia bagi manusia, khususnya entitas manajemen resiko (manusia, staff, organisasi).

### **D. KATEGORI RESIKO**

Resiko dapat dibagi menjadi dua kelompok yakni :

1. Resiko nonsistematis, yakni resiko yang dapat dihilangkan atau dikurangi melalui suatu diversifikasi atau tindakan pencegahan dan penanggulangan resiko.
2. Resiko sistematis, resiko yang tidak dapat dihilangkan atau dikurangi melalui diversifikasi, biasanya berhubungan dengan pasar atau kejadian yang dapat secara sistematis akan mempengaruhi posisi pasar (Iban Sofyan, 2004)

Selain itu, Kasidy (2010) membagi jenis resiko menjadi dua yakni :

1. Resiko spekulatif

Resiko spekulatif adalah suatu keadaan yang dihadapi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan dan juga dapat memberikan kerugian. Resiko spekulatif kadang-kadang dikenal dengan istilah resiko bisnis (business risk). Seseorang yang menginvestasikan dananya di suatu tempat menghadapi dua kemungkinan. Kemungkinan pertama investasinya menguntungkan atau malah investasinya merugikan. Resiko yang dihadapi seperti ini adalah resiko spekulatif.

2. Resiko murni

Resiko murni (pure risk) adalah sesuatu yang hanya dapat berakibat merugikan atau tidak terjadi apa-apa dan tidak mungkin menguntungkan. Salah satu contoh adalah kebakaran, apabila perusahaan menderita kebakaran, maka perusahaan tersebut akan menderita kerugian. Kemungkinan yang lain adalah tidak terjadi kebakaran. Dengan demikian kebakaran hanya menimbulkan kerugian, bukan menimbulkan keuntungan kecuali ada kesengajaan untuk membakar dengan maksud-maksud tertentu. Resiko murni adalah sesuatu yang hanya dapat berakibat merugikan atau tidak terjadi apa-apa dan tidak mungkin menguntungkan. Salah satu cara menghindari resiko murni adalah dengan asuransi. Dengan demikian besarnya kerugian dapat diminimalkan. itu sebabnya resiko murni kadang dikenal dengan istilah resiko yang dapat diasuransikan ( insurable risk ).

Perbedaan utama antara resiko spekulatif dengan resiko murni adalah kemungkinan untung ada atau tidak, untuk resiko spekulatif masih terdapat kemungkinan untung sedangkan untuk resiko murni tidak dapat kemungkinan untung.

Kejadian sesungguhnya terkadang menyimpang dari perkiraan. Artinya ada kemungkinan penyimpangan yang menguntungkan maupun merugikan. Jika kedua kemungkinan itu ada, maka dikatakan resiko itu bersifat spekulatif. Sebaliknya, lawan dari resiko spekulatif adalah resiko murni, yaitu hanya ada kemungkinan kerugian dan tidak mempunyai kemungkinan keuntungan. Manajer resiko tugas utamanya menangani resiko murni dan tidak menangani resiko spekulatif, kecuali jika adanya resiko spekulatif memaksanya untuk menghadapi resiko murni tersebut.

Menentukan sumber resiko adalah penting karena mempengaruhi cara penanganannya. Sumber resiko dapat diklasifikasikan sebagai resiko sosial, resiko fisik, dan resiko ekonomi. Biaya-biaya yang ditimbulkan karena menanggung resiko atau ketidakpastian dapat dibagi sebagai berikut:

1. Biaya-biaya dari kerugian yang tidak diharapkan
2. Biaya-biaya dari ketidakpastian itu sendiri

## **E. MENGIDENTIFIKASI RESIKO**

Pengidentifikasian resiko merupakan proses analisa untuk menemukan secara sistematis dan berkesinambungan atas resiko (kerugian yang potensial) yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan checklist untuk pendekatan yang sistematis dalam menentukan kerugian potensial. Salah satu alternatif sistem pengklasifikasian kerugian dalam suatu checklist adalah; kerugian hak milik (property losses), kewajiban mengganti kerugian orang lain (liability losses) dan kerugian personalia (personnel losses). Checklist yang dibangun sebelumnya untuk menemukan resiko dan menjelaskan jenis-jenis kerugian yang dihadapi oleh suatu perusahaan.

Perusahaan yang sifat operasinya kompleks, berdiversifikasi dan dinamis, maka diperlukan metode yang lebih sistematis untuk mengeksplorasi semua segi. Metode yang dianjurkan adalah sebagai berikut:

1. Questioner analisis resiko (risk analysis questionnaire)
2. Metode laporan Keuangan (financial statement method)
3. Metode peta aliran (flow-chart)
4. Inspeksi langsung pada objek
5. Interaksi yang terencana dengan bagian-bagian perusahaan
6. Catatan statistik dari kerugian masa lalu
7. Analisis lingkungan

## **F. MENGANALISA RESIKO**

Setelah melakukan identifikasi resiko, maka tahap berikutnya adalah pengukuran resiko dengan cara melihat seberapa besar potensi terjadinya kerusakan (severity) dan probabilitas terjadinya resiko tersebut. Penentuan probabilitas terjadinya suatu event sangatlah subjektif dan lebih berdasarkan nalar dan pengalaman. Beberapa resiko memang mudah untuk diukur, namun sangatlah sulit untuk memastikan probabilitas suatu kejadian yang sangat jarang terjadi. Sehingga, pada tahap ini sangatlah penting untuk menentukan dugaan yang terbaik supaya nantinya kita dapat memprioritaskan dengan baik dalam implementasi perencanaan manajemen resiko.

Kesulitan dalam pengukuran resiko adalah menentukan kemungkinan terjadi suatu resiko karena informasi statistik tidak selalu tersedia untuk beberapa resiko tertentu. Selain itu, mengevaluasi dampak kerusakan (severity) sering kali cukup sulit untuk asset immaterial.

## **G. MONITORING RESIKO DAN EVALUASI**

Mengidentifikasi, menganalisa dan merencanakan suatu resiko merupakan bagian penting dalam perencanaan suatu proyek. Namun, manajemen resiko tidaklah berhenti sampai di sini saja. Praktek, pengalaman, dan terjadinya kerugian akan membutuhkan suatu perubahan dalam rencana dan keputusan mengenai penanganan suatu resiko. Sangatlah penting untuk selalu memonitor proses dari awal mulai dari identifikasi resiko dan pengukuran resiko untuk mengetahui keefektifan respon yang telah dipilih dan untuk mengidentifikasi adanya resiko yang baru maupun berubah. Sehingga, ketika suatu resiko terjadi maka respon yang dipilih akan sesuai dan diimplementasikan secara efektif.

## **H. KONSEP RESIKO**

Resiko berhubungan dengan ketidakpastian ini terjadi oleh karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (uncertain) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Istilah resiko memiliki beberapa definisi. Resiko dikaitkan dengan kemungkinan kejadian, atau keadaan yang dapat mengancam pencapaian tujuan dan sasaran organisas

Dengan mengamati langsung jalannya operasi, bekerjanya mesin, peralatan, lingkungan kerja, kebiasaan pegawai dan seterusnya, manajer resiko dapat mempelajari kemungkinan tentang hazard. Oleh karena itu, keberhasilannya dalam mengidentifikasi resiko tergantung pada kerja sama yang erat dengan bagian-bagian lain yang terkait dalam perusahaan. Manajer resiko dapat menggunakan tenaga pihak luar untuk proses mengidentifikasi resiko, yaitu agen asuransi, broker, atau konsultan manajemen resiko. Hal ini tentunya memiliki kelemahan, di mana mereka membatasi proses hanya pada resiko yang diasuransikan saja. Dalam hal ini diperlukan strategi manajemen untuk menentukan metode atau kombinasi metode yang cocok dengan situasi yang dihadapi

#### a. Faktor Penyebab Resiko

Dua faktor penyebab resiko adalah bencana (perils) dan bahaya (hazards). Banjir, tanah longsor, gempa, gelombang laut tinggi merupakan contoh-contoh bencana yang secara langsung dapat menimbulkan kerugian. Sementara bahaya terbagi atas beberapa jenis :

1. Bahaya fisik (physical hazard) misalnya berhubungan dengan fasilitas bangunan suatu perusahaan,
2. Bahaya moral (moral hazard) misalnya sikap ketidakjujuran atau ketidakdisiplinan.
3. Bahaya morale (morale hazard) misalnya sikap yang tidak hati-hati ataupun kurangnya perhatian dari pihak-pihak terkait dalam suatu perusahaan.
4. Bahaya karena hukum atau peraturan (legal hazard) misalnya akibat mengabaikan undang-undang atau peraturan yang telah ditetapkan.

Selain resiko yang di atas ada juga bahaya resiko lain yakni bahaya resiko moral. Contohnya pada kasus akibat moral dari para pegawai suatu badan/perusahaan misalnya yang terjadi pada kasus Citibank Indonesia yang terlibat pada permasalahan penggelapan dana nasabah. Akibatnya bank tersebut tidak hanya menderita kerugian finansial, tapi juga resiko reputasi, bahkan kepatuhan. Resiko reputasi dan kepatuhan lebih membahayakan keberlangsungan perusahaan daripada resiko finansial. Ketidakpercayaan masyarakat terhadap bank akan membuat bank tersebut kehilangan dana karena masyarakat akan menarik kembali seluruh dana yang telah tertanam di bank tersebut karena takut akan mengalami kerugian besar. Dana-dana yang ditarik tersebut sebenarnya digunakan untuk menjalankan kegiatan perbankan, namun karena ada penarikan sejumlah dana dan ketidakinginan masyarakat untuk menabung lagi maka bank tersebut dapat terancam likuiditasnya. Pada fase ini pemerintah dapat melakukan intervensi dengan menutup bank.

#### b. Sumber Penyebab Resiko

Sumber resiko dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis :

1. Resiko Sosial, resiko ini berasal dari masyarakat. Artinya tindakan orang-orang menciptakan penyimpangan yang dapat merugikan. Misalnya : pencurian, huru-hara, peperangan.
2. Resiko Fisik, berasal dari fenomena alam dan sebagian tingkah laku manusia. Kebakaran adalah penyebab utama cedera fisik, kematian maupun kerusakan harta.
3. Resiko ekonomi, misalnya inflasi, resesi, fluktuasi dan harga.

## **I. MENGEVALUASI RESIKO**

Setelah resiko diukur tingkat kemungkinan dan dampaknya, maka disusunlah urutan prioritas resiko. Mulai dari resiko dengan tingkat resiko tertinggi, sampai dengan resiko terendah. Resiko yang tidak termasuk dalam resiko yang dapat diterima/ditoleransi merupakan resiko yang menjadi prioritas untuk segera ditangani. Setelah diketahui besarnya tingkat resiko dan prioritas resiko, maka perlu disusun peta resiko.

## **J. MENANGANI RESIKO**

Resiko yang tidak dapat diterima/ditoleransi segera dibuatkan rencana tindakan untuk meminimalisir kemungkinan dampak terjadinya resiko dan personel yang bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana tindakan. Cara menangani resiko berupa memindahkan resiko melalui asuransi dan kontrak kerja kepada pihak ketiga, mengurangi tingkat kemungkinan terjadinya resiko dengan cara menambah/meningkatkan kecukupan pengendalian internal yang ada pada proses bisnis perusahaan, dan mengeksploitasi resiko bila tingkat resiko dinilai lebih rendah dibandingkan dengan peluang terjadinya peristiwa yang akan terjadi. Pemilihan cara menangani resiko dilakukan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan rencana tindakan lebih rendah daripada manfaat yang diperoleh dari pengurangan dampak kerugian resiko.

Seluruh resiko yang diidentifikasi, dianalisis, dievaluasi, dan ditangani dimasukkan ke dalam register resiko yang memuat informasi mengenai nama resiko, uraian mengenai indikator resiko, faktor pencetus terjadinya peristiwa yang merugikan, dampak kerugian bila resiko terjadi, pengendalian resiko yang ada, ukuran tingkat kemungkinan/dampak terjadinya resiko setelah mempertimbangkan pengendalian yang ada, dan rencana tindakan untuk meminimalisir tingkat kemungkinan/dampak terjadinya resiko, serta personil yang bertanggung jawab melakukannya.

## **K. MEMANTAU RESIKO**

Perubahan kondisi internal dan eksternal perusahaan menimbulkan resiko baru bagi perusahaan, mengubah tingkat kemungkinan/dampak terjadinya resiko, dan cara penanganan resikonya. Sehingga setiap resiko yang teridentifikasi masuk dalam register resiko dan peta resiko perlu dipantau perubahannya.

## **L. MENKOMUNIKASIKAN RESIKO**

Setiap tahapan kegiatan identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan resiko dikomunikasikan/dilaporkan kepada pihak yang berkepentingan terhadap aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan untuk memastikan bahwa tujuan manajemen resiko dapat tercapai sesuai dengan keinginan pihak yang berkepentingan. Pihak yang berkepentingan berasal dari internal perusahaan (manajemen, karyawan) dan eksternal perusahaan (pemasok, pemerintah daerah/pusat, masyarakat sekitar lingkungan perusahaan, dan konsumen air bersih).

## **M. CARA PENGENDALIAN RESIKO**

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh perbankan dalam mengatasi resiko ataupun mencegah terjadinya resiko yang sama ke depannya :

1. Melakukan tata kelola resiko secara terpadu dengan pengimplementasian tanggung jawab dan kesesuaian kompetensi masing-masing pihak yang terkait. Misalnya seperti Dewan Komisaris, Direksi, Risk & Capital Committee (RCC), unit risk management dan unit business yang telah berinteraksi dan bersinerji secara optimal.
2. Bank Mandiri menyusun profil resiko dalam suatu Laporan Profil Resiko, dan digunakan sebagai laporan. Dengan demikian, dapat memusatkan perhatiannya pada jenis-jenis resiko yang memiliki tendensi memburuk atau melebihi kebijakan toleransi pada resiko tertentu.
3. Mempersiapkan tenaga profesionalnya di bidang resiko. Sekaligus melakukan persiapan untuk mengimplementasikan Basel II Accord yang menjadi penanggung jawab dari seluruh inisiatif strategis terkait kepatuhan pegawai.
4. Menetapkan kebijakan pengelolaan resiko likuiditas. Misalnya dengan pemeliharaan cadangan likuiditas yang optimal, pengukuran dan penetapan limit resiko likuiditas, merancang analisis scenario dan contingency plan, penetapan strategi pendanaan dan mempertahankan kapasitas dana yang cukup di pasar (Masyhud Ali, 2006).

## **N. CONTOH KASUS**

### **KASUS 1**

Kasus yang belakangan menjadi viral, yaitu gugatan seorang penumpang kepada maskapai Garuda Indonesia layak untuk kita pelajari dan ambil hikmahnya. Gugatan yang dilayangkan jumlahnya tidak main-main, B.R.A Kosmariam Djatikusomo menggugat PT Garuda Indonesia Tbk (Persero) sebesar Rp 11,25 miliar .

Kalau saja gugatan ini dimenangkan oleh Kosmariam, tentu saja ini akan semakin memberatkan keuangan Garuda Indonesia. Apalagi belakangan kita ketahui bahwa tahun lalu Garuda Indonesia belum berhasil mencetak laba. Pada tahun 2017, Garuda menderita kerugian bersih sebesar 213,4 juta dollar AS. Angka tersebut menurun dibandingkan laba bersih yang diperoleh Garuda pada tahun 2016 sebesar 9,36 juta dollar AS.

#### **Risiko operasional**

Kasus di atas adalah bagian dari risiko operasional. Risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal.

Risiko ini diakibatkan oleh tidak adanya atau tidak berfungsinya prosedur kerja, kesalahan manusia, kegagalan sistem dan/adanya kejadian-kejadian eksternal yang memengaruhi operasional perusahaan.

Berikut adalah keterangan dari kuasa hukum penggugat:

"Kami menilai pramugari Garuda lalai, karena para pramugari yang menyediakan makanan sedang ngobrol satu sama lain, sehingga menumpahkan air panas," katanya.

Berdasarkan keterangan tadi jelas, bahwa kejadian risiko operasional ini disebabkan oleh faktor kesalahan manusia.

Apakah ada kesalahan dalam melaksanakan prosedur kerja? Tentunya kita harus bertanya pada Garuda Indonesia.

Apakah "ngobrol" pada saat menyajikan makanan dan minuman kepada penumpang itu sudah diatur dalam SOP layanan mereka? Apabila sudah diatur, apakah diperbolehkan?

Jika tidak diperbolehkan, maka jelas bahwa ini adalah risiko operasional yang juga disebabkan oleh tidak berfungsinya prosedur kerja.

#### **Risiko pasar**

Adalah risiko perubahan harga pasar pada posisi portofolio (saham di IHSG) dan rekening administratif, termasuk di dalamnya transaksi derivatif.

Dari pantauan saya pribadi pada tanggal 5 Maret 2018 setidaknya harga saham Garuda Indonesia (GIAA) di lantai bursa saham sempat menyentuh Rp 320 per lembar saham.

Namun karena ramainya pemberitaan kasus ini di media, harga saham GIAA pada penutupan kemarin hari Jumat tanggal 13 Maret 2018 hanya 296, atau turun sekitar 7,5%. Bukan angka penurunan yang kecil bila dilihat dari sudut pandang investor saham.

Kita harus memahami betul bahwa sepanjang perusahaan masih memiliki produk dan jasa, maka perusahaan tersebut selalu akan berada dalam bayang-bayang risiko operasional. Lebih gawatnya lagi, dari satu risiko bisa menimbulkan risiko yang lainnya.

Lantas bagaimana cara meminimalisasi risiko?

Tidak ada jawaban tunggal untuk menjawab pertanyaan di atas. Setidaknya beberapa langkah berikut dapat dilakukan untuk meminimalisasi risiko operasional.

- Pastikan seluruh pegawai mengerti dan memahami profil risiko mereka. Ajarkan kepada mereka untuk dapat meminimalisasi kejadian maupun dampaknya.
- Pastikan seluruh pegawai memiliki kemampuan dan ketrampilan bekerja yang memadai.
- Pastikan seluruh pegawai menjalankan SOP dengan benar, dan lakukan evaluasi kedisiplinan pegawai dalam menjalankan SOP secara konsisten.
- Lakukan identifikasi dan penilaian risiko yang dihadapi perusahaan.
- Lakukan pemantauan risiko tersebut secara berkala.
- Lakukan pengendalian dan mitigasi risiko berdasarkan frekuensi kejadian dan dampaknya
- Lakukan evaluasi secara berkala untuk setiap risiko yang dihadapi oleh perusahaan dan upayakan perbaiki dari waktu ke waktu.
- Alihkan risiko kepada pihak ketiga (asuransi misalnya) untuk risiko-risiko yang kejadiannya jarang, namun dampaknya besar.

Dengan demikian, seharusnya risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dapat ditekan. Sehingga target pencapaian kinerja perusahaan tidak terganggu oleh berbagai macam risiko kejadian yang merugikan perusahaan.

## **KASUS 2**

**Kasus Yang Terjadi Dalam Perusahaan Elpiji.** Sebanyak 70 perusahaan tabung elpiji 3 kilogram (kg) telah menghentikan produksinya sejak awal Desember 2009 karena tidak ada kejelasan order pengadaan tabung 2010 oleh PT Pertamina.

Peristiwa-peristiwa yang terjadi di luar kontrol langsung suatu perusahaan, dalam hal ini PT Pertamina. Misalnya :

1. Beredarnya tabung gas elpiji ukuran 3 kg langsung dari produsen tabung ke masyarakat tanpa izin Pertamina. Tabung yang beredar langsung ke masyarakat itu bisa saja di bawah standar keamanan dan keselamatan Pertamina / berkualitas rendah yang ditakutkan membahayakan keselamatan masyarakat. Demikian juga peredaran selang, katup dan regulator tabung gas di luar kontrol langsung Pertamina
2. Kecerakahan penyalur tabung gas. Demi mendapatkan keuntungan, penyalur tabung gas menempuh cara-cara berbahaya, yaitu isi tabung gas 3 kg dipindahkan / disedot habis ke tabung gas 12 kg yang lebih mahal harga jualnya. Cara ini dikenal dengan gas suntik / oplosan yang sangat berisiko menimbulkan kebocoran gas

Jika ditinjau dari frekuensi dan dampak, maka peristiwa-peristiwa risiko operasional dapat dipisahkan menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

- 1) Frekuensi rendah / dampak rendah
- 2) Frekuensi rendah / dampak tinggi
- 3) Frekuensi tinggi / dampak rendah
- 4) Frekuensi tinggi / dampak tinggi

Dalam kasus di atas, maka frekuensi dan dampak dari meledaknya tabung gas elpiji sudah termasuk dalam kategori tinggi.

## **PENUTUP**

### **KESIMPULAN**

Etika Bisnis merupakan acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan.

Pedoman perilaku merupakan penjabaran nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis dalam melaksanakan usaha sehingga menjadi panduan bagi organ perusahaan dan semua karyawan perusahaan.

Manajemen resiko merupakan suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman, suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk penilaian resiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi resiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya.

Etika bisnis, pedoman perilaku dan manajemen resiko sangat dibutuhkan bagi perusahaan. Dengan etika bisnis, pedoman perilaku dan manajemen resiko yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Agar lebih maksimal ketiganya harusnya disatukan menjadi sebuah kesatuan dan tidak dipisahkan karena ketiganya saling berkaitan.

## DAFTAR PUSTAKA

<http://www.makalah.co.id/2016/05/makalah-manajemen-resiko.html>

<http://www.jtanzilco.com/blog/detail/731/slug/manajemen-risiko-dalam-penerapan-good-corporate-governance-gcg>

<https://www.kompasiana.com/johanpamz/5ad17ce1caf7db09cd55b302/kasus-garuda-indonesia-dan-pentingnya-manajemen-risiko?page=all>