



Contents lists available at [Journal IICET](#)  
**JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)**  
ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)  
Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



## Analisis risiko operasional di PT asuransi umum x

ML. Denny Tewu<sup>\*</sup>, Timothy Victory T  
Universitas Kristen Indonesia, Indonesia

### Article Info

#### Article history:

Received Jun 14<sup>th</sup>, 2022  
Revised Aug 31<sup>st</sup>, 2022  
Accepted Oct 31<sup>th</sup>, 2022

#### Keyword:

PT Asuransi umum X  
Risiko operasional  
Tata kelola  
Manajemen risiko

### ABSTRACT

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis risiko operasional yang terjadi di management perusahaan. Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah (1) mengidentifikasi kejadian-kejadian yang tidak diharapkan (KTD) yang diakibatkan oleh tata kelola yang terjadi di perusahaan; (2) menganalisis seberapa besar risiko dari kejadian-kejadian yang tidak dikehendaki; dan (3) melakukan mitigasi untuk menghilangkan atau mengurangi peluang dan dampak risiko. Metode penelitian yang digunakan dalam adalah metode kuantitatif dan kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, studi dokumen dan angket. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap yaitu, pertama digunakan teknik analisis data dan tahap kedua rumus perhitungan risiko. Dari hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi perusahaan didalam menjalankan operasional perusahaan dengan tata kelola yang baik khususnya dibidang operasional, disamping itu penelitian ini juga selain sebagai kajian akademis juga tentunya untuk masyarakat banyak sebagai penambahan wawasan apabila menemukan persoalan yang sama dengan ini didalam melakukan proses dalam manajemen risiko perusahaan. Hasil penelitian berdasarkan pendekatan atas 5 pilar dalam Good Corporate Governance (GCG) menunjukkan bahwa ada 5 kejadian yang tidak diharapkan, yaitu: Karyawan tidak paham SOP dan target perusahaan (Transparency), Tidak adanya sistem pengendalian internal yang effective (Accountability), Tidak mengikuti aturan yang ada (Responsibility), Tidak adanya diversifikasi bisnis (Independency), Belum jelasnya karier path untuk pegawai dengan kinerja bagus (Fairness).



© 2023 The Authors. Published by IICET.  
This is an open access article under the CC BY-NC-SA license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

### Corresponding Author:

ML. Denny Tewu,  
Universitas Kristen Indonesia  
Email: [denny.tewu@uki.ac.id](mailto:denny.tewu@uki.ac.id)

## Pendahuluan

Sebagai Perusahaan Asuransi Umum di Indonesia, tentunya Perusahaan harus patuh terhadap berbagai aturan yang ada, termasuk didalamnya aturan Otoritas Jasa Keuangan, antara lain sesuai Surat Edaran OJK Nomor 1/SEOJK.05/2021 yang mengatur tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Perusahaan Asuransi, Asuransi Syariah, Reasuransi, dan Reasuransi Syariah. Ketentuan ini merupakan pelaksanaan tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Lembaga Jasa Keuangan Nonbank.

Merujuk atas prinsip umum penilaian tingkat kesehatan Perusahaan Asuransi yang harus dipenuhi adalah berorientasi risiko, proporsionalitas, materialitas dan signifikansi, serta komprehensif dan terstruktur, (Irdawati et al., 2021) maka secara umum peraturan tersebut melingkupi antara lain ; Prinsip umum penilaian terhadap tingkat kesehatan perusahaan secara individual, Penilaian faktor Tata Kelola perusahaan yang baik bagi perusahaan, Penilaian faktor profil risiko, dimana ada 9 jenis risiko inheren perusahaan Asuransi : 1. Risiko

---

Strategis, 2. Risiko Operasional, 3. Risiko Asuransi, 4. Risiko Kredit, 5. Risiko Pasar. 6. Risiko Likuiditas, 7. Risiko Hukum. 8. Risiko Kepatuhan dan 9. Risiko Reputasi. Penilaian faktor Rentabilitas, Penilaian Faktor Permodalan, Penilaian Tingkat Komposit Tingkat Kesehatan Perusahaan secara konsolidasi serta pelaporan tata cara mengenai cakupan dan mekanisme penilaian tingkat kesehatan perusahaan secara konsolidasi (Pardjo, 2017).

Rambu-rambu aturan yang telah ditetapkan OJK di atas tentunya lebih memudahkan Perusahaan Asuransi untuk menterjemahkan bagaimana mengukur kesehatan serta potensial risiko yang ada sehingga mampu menganalisis, mengukur serta memitigasi dari setiap risiko yang terdapat dalam kegiatan operasional perusahaan asuransi secara mandiri. Pengertian manajemen risiko adalah kegiatan atau proses yang terarah dan bersifat proaktif, yang ditujukan untuk mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu atau sebagian dari sebuah transaksi atau instrumen (Arifudin, Wahrudin, & Rusmana, 2020). Di perusahaan asuransi, manajemen risiko sangat penting diterapkan sebagai upaya mitigasi potensi kegagalan dari suatu kegiatan kerja yang dilakukan. Penerapan manajemen risiko secara umum telah dilakukan perusahaan antara lain menyampaikan laporan Tahunan Hasil Penilaian sendiri tingkat kesehatan perusahaan, pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris, kecukupan kebijakan, kecukupan dalam proses indentifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko, sistem informasi manajemen risiko yang secara triwulan memberikan informasi kepada direksi maupun komisaris melalui komite risiko, serta sistem pengendalian intern yang menyeluruh (Taures, 2011).

Secara manajemen Perusahaan telah memiliki alat manajemen yang baik untuk diterapkan secara efisien dan efektif, dan terbukti perusahaan telah lama berdiri dan tetap eksis hingga saat ini (Negara et al., 2021), namun karena situasi yang terus dan cepat berubah serta berdasarkan pengamatan penulis atas kejadian tidak diharapkan yang masih terjadi dalam perusahaan dan perlu dimitigasi, antara lain masih terdapat beberapa hal yang pernah terjadi yang disebabkan oleh persoalan tata kelola di management perusahaan yang belum maksimal. Masih ada beberapa karyawan belum memahami *Standard Operating Prosedur* (SOP) dan target perusahaan, karena belum dilaksanakan sistem pengendalian internal yang efektif yang menyebabkan banyak kesalahan dalam operasional perusahaan (Wulandari & Fidiana, 2017), antara lain tidak sesuai dengan aturan yang ada, belum maksimalnya strategi diversifikasi bisnis dimana perusahaan masih focus hanya terhadap sumber bisnis tertentu saja, disamping itu belum ada nya karier path yang terukur untuk pegawai dengan kinerja yang bagus yang menyebabkan *Employee high turnover*.

Kejadian tidak diharapkan tersebut tentunya berimplikasi nyata pada tata kelola perusahaan yang berdampak terhadap berbagai bidang, antara lain masih terlambatnya menyampaikan laporan keuangan bulanan secara tepat waktu dari divisi terkait kepada atasannya yang menyebabkan kesulitan dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan dana. Strategi perusahaan yang tidak tersosialisasikan dengan baik ke karyawan menyebabkan perusahaan kesulitan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya (Wijayani, 2013), akibatnya karyawan yang tidak paham SOP dan target perusahaan menyebabkan kerja yang tidak efisien dan efektif sehingga mengganggu kelancaran aktivitas kerja (Amanda, Budiwibowo, & Amah, 2017), tidak adanya sistem pengendalian internal yang effective membuat perusahaan kesulitan mengontrol kinerja karyawan secara terukur dan maksimal (Ismail & Sudarmadi, 2019; Setyaningsih & Handayani, 2017), apabila karyawan tidak mengikuti aturan yang ada karena tidak paham dapat membahayakan reputasi perusahaan, tidak terinformasikan diversifikasi bisnis dimana divisi hanya fokus terhadap satu sumber bisnis saja dapat mengakibatkan produksi akan terdampak bila rekanan bisnis tertentu terjadi masalah, demikian juga dengan tidak ada nya karier path yang jelas untuk pegawai dengan kinerja bagus akan menyebabkan *Employee high turnover* (Agustina, 2021; Ekotama, 2018).

Berdasarkan analisis sementara dalam penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan operasional di perusahaan dipengaruhi oleh masih kurang tersosialisasinya berbagai kebijakan serta aturan yang ada termasuk implementasi tata kelola perusahaan yang baik khususnya dibidang transparansi, akuntabilitas, responsibilitas independent dan fairness dalam perusahaan. Idealnya, seluruh management perusahaan dapat bekerja sama sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut didirikan.

Fokus dari studi ini ada pada dimensi manajemen risiko operasional pada perusahaan, sesuai dengan pelaksanaan manajemen risiko operasional yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai sasaran bisnisnya, untuk itu diperlukan aktivitas mengidentifikasi, mengukur risiko, dan mengevaluasi risiko dalam rangka meningkatkan strategi mitigasi yang tepat bagi keberlangsungan perusahaan kedepan. Ruang lingkup kajian pada hubungan internal perusahaan serta antar *stakeholder* perusahaan berdasarkan kejadian tidak diharapkan yang terjadi yang dapat diamati dan diketahui oleh peneliti.

## Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan kualitatif menggunakan studi kasus dan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, studi dokumen dan angket. Penelitian ini sudah mulai dilakukan selama tahun 2020. Penelitian ini sudah dilakukan secara partisipatif karena peneliti adalah bagian dari perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap yaitu, pertama digunakan teknik analisis data untuk menemukan deskripsi tentang kejadian tidak diharapkan yang terjadi didalam perusahaan, dan tahap kedua rumus perhitungan risiko yang diakibatkan dari kejadian tidak diharapkan tersebut dalam beberapa aspek risiko:

$$R = P \times D$$

Keterangan:

R = Bobot Risiko,

P = Peluang Risiko, ditentukan berdasarkan data historis perusahaan, menggunakan skala Likert 1 – 5 (Sangat jarang terjadi – Hampir pasti terjadi),

D = Dampak Risiko, ditentukan berdasarkan estimasi, menggunakan skala Likert 1 – 5 (Sangat rendah – Sangat tinggi).

Sehingga diperoleh gambar Heat Map sebagai berikut:

P r o b a b i l i t y	Scale	Impact				
		1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	Kemungkinan Besar Terjadi	4	8	12	16	20
	Mungkin Terjadi	3	6	9	12	15
	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	Sangat Jarang Terjadi	1	2	3	4	5

Gambar 1. Heat Map.

## Hasil dan Pembahasan

Risiko operasional yang ditimbulkan dari kejadian tidak diharapkan pada perusahaan ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Analisis Kejadian yang Tidak Diharapkan

Adverse Event	Impact Score	Probability Score	Risk Score	Headmap Position
Karyawan tidak paham SOP dan apa target perusahaan (Transparency)	4	4	16	Red
Tidak adanya sistem pengendalian internal yang effective (Accountability)	4	4	16	Red
Tidak mengikuti aturan. (Responsibility)	5	2	10	Red
Tidak ada diversifikasi bisnis (independency)	4	3	12	Red
Tidak ada nya system karier path untuk pegawai dengan kinerja bagus (Fairness)	4	4	16	Red

Dengan berdasarkan pada data peluang, dampak, dan bobot risiko, selanjutnya dilakukan upaya mitigasi. Hasil dari upaya yang dilakukan mengurangi peluang risiko dan dampak risiko, seperti penjelasan berikut ini.

### Transparency

Tabel 2. Transparency

Adverse Event:		Score	Status
<b>Karyawan tidak tau SOP dan target perusahaan (Transparency)</b>			
Opportunity: Often Level: 5	Impact: a. Terjadinya pelanggaran peraturan perusahaan b. Salah informasi yang diberikan terhadap Nasabah c. Marketing tidak tau target yang harus dicapai Level: 4	16	Red
Mitigation of Opportunity: Manajer harus menginformasikan SOP dan target perusahaan terhadap karyawan. (KPI System) Level: 2	Mitigation of Impact: a. Sosialisasi yang tepat mengenai SOP dan target perusahaan terhadap karyawan Level: 2	4	Green

**Accountability**

Tabel 3. Accountability

Adverse Event:		Score	Status
<b>Tidak adanya sistem pengendalian internal yang efektif (Accountability)</b>			
Opportunity: Rare Level: 4	Impact: a. Banyak Karyawan <i>underperformed</i> b. Terjadinya banyak kesalahan dalam proses kerja Level: 4	16	Red
Mitigation of Opportunity: Adanya Sistem pengendali internal yang memonitor rencana dan kegiatan karyawan, melalui Balance Score Card (BSC) dan (Key Performance Indicator / KPI) Level: 2	Mitigation of Impact: a. Diberikannya sanksi bagi karyawan yang tidak <i>performed</i> sesuai dengan ketentuan perusahaan Level: 2	4	Green

**Responsibility**

Tabel 4. Responsibility

Adverse Event:		Score	Status
<b>Tidak mengikuti aturan yang ada (Responsibility)</b>			
Opportunity: Rare Level: 2	Impact: a. Diberikan Sanksi oleh Nasabah maupun Otoritas. Level: 5	10	Red
Mitigation of Opportunity: Lebih aktifnya Auditor Internal dan komite audit yang memonitor aktivitas perusahaan secara berkala. Level: 1	Mitigation of Impact: Level: 3	3	Very Rare

**Independency**

Tabel 5. Independency

	<b>Adverse Event:</b>	<b>Score</b>	<b>Status</b>
Tidak ada diversifikasi bisnis (independency)			
Opportunity: Often Level: 3	Impact: a. Produksi akan terdampak bila rekanan bisnis terjadi masalah, terlalu bergantung pada nasabah tertentu saja. Level: 4	12	Red
Mitigation of Opportunity: a. Menambah rekanan bisnis Asuransi, serta peningkatan pelayanan yg intens. Gunakan system BSC. Level: 2	Mitigation of Impact: a. Diversifikasi Sumber bisnis dan menambah rekanan bisnis Level: 3	6	Green

**Fairness****Tabel 6.** Fairness

	<b>Adverse Event:</b>	<b>Score</b>	<b>Status</b>
Tidak ada nya karier path / insentif untuk pegawai dengan kinerja bagus (Fairness)			
Opportunity: Often Level: 4	Impact: a. Low Employee Morale b. Kinerja Karyawan Turun Level: 4	16	Yellow
Mitigation of Opportunity: a. Adanya program karier path / incentive untuk karyawan baik dan yang dapat mencapai target. Untuk itu perlu digunakan Human Recourse Information System (HRIS System) Level: 2	Mitigation of Impact: a. Diberikan Insentif untuk pegawai dengan track record yang bagus Level: 2	4	Green

**Heat map setelah mitigasi**

Hasil dari analisis Kejadian Tidak Diharapkan (KTD) yang berhubungan dengan prinsip Good Corporate Governance yang ada dalam perusahaan, terdapat 5 Kejadian Tidak Diharapkan (KTD) yang perlu segera dimitigasi sehingga terjadi penurunan risiko secara signifikan, khususnya untuk KTD-1 yaitu ; Karyawan tidak paham SOP dan apa yang menjadi target perusahaan, setelah dimitigasi dengan menggunakan GCG maka terlihat masih kurangnya transparansi dalam perusahaan mensosialisasikan berbagai program kerja beserta target-targetnya, sehingga diusulkan dalam mitigasi agar perusahaan memiliki system Balance Score Card (BSC) dan Key Performance Indicator (KPI) untuk pengukurannya sehingga akan terjadi penurunan risiko yang signifikan.

Hasil dari analisis Kejadian Tidak Diharapkan (KTD) yang berhubungan dengan prinsip *Good Corporate Governance* yang ada dalam perusahaan, terdapat 5 Kejadian Tidak Diharapkan (KTD) yang perlu segera dimitigasi sehingga terjadi penurunan risiko secara signifikan, khususnya untuk KTD-1 yaitu ; Karyawan tidak paham SOP dan apa yang menjadi target perusahaan, setelah dimitigasi dengan menggunakan GCG maka terlihat masih kurangnya transparansi dalam perusahaan mensosialisasikan berbagai program kerja beserta target-targetnya, sehingga diusulkan dalam mitigasi agar perusahaan memiliki system Balance Score Card (BSC) dan Key Performance Indicator (KPI) untuk pengukurannya sehingga akan terjadi penurunan risiko yang signifikan.

**Impact**

	Scale	Sangat Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Sangat Tinggi
P r o b a b i l i t y	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	Kemungkinan Besar Terjadi	4	8	12	16	20
	Mungkin Terjadi	3	6	9	12	15
	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	Sangat Jarang Terjadi	1	2	3	4	5

**Gambar 2.** Heat Map Mitigasi Risiko

Setiap KTD memiliki dampak negatif pada perkembangan perusahaan dan khususnya mengganggu operasional perusahaan. Khususnya untuk KTD-2 yaitu ; Tidak adanya sistem pengendalian internal yang efektif, setelah dimitigasi dengan menggunakan GCG maka terlihat masih kurangnya penerapan system pengendalian internal atau accountability dalam operasional perusahaan, dimana karyawan masih sering melakukan kesalahan dalam melakukan aktivitasnya, untuk itu dibutuhkan system pengawasan yang terbuka dan terukur melalui KPI system agar diharapkan dengan menerapkannya akan terjadi penurunan risiko under perform karyawan ke sona hijau.

Dari 4 KTD tersebut, telah dilakukan mitigasi peluang dan dampak sehingga dapat mengurangi tingkat risiko. Khusus untuk KTD-3 yaitu ; Karyawan tidak mengikuti aturan yang ada, sehingga bisa berdampak kepada tingkat kepercayaan nasabah menurun dan melanggar aturan otoritas yang ada tentunya akan membahayakan perusahaan, untuk itu setelah dilakukan mitigasi dengan GCG, maka terlihat unsur responsibility karyawan perlu ditingkatkan melalui lebih intens nya pihak internal audit perusahaan maupun komite audit memberikan laporan berkala terhadap manajemen, agar system reward and punishment dapat dijalankan lebih baik lagi untuk menurunkan risiko ke sona hijau.

Khusus untuk KTD-4 yaitu ; Tidak ada diversifikasi bisnis (independency) dalam strategy perusahaan mengoptimalkan peluang-peluang bisnis yang ada, untuk itu setelah dilakukan mitigasi dengan GCG, maka terlihat unsur Independency belum diperhatikan secara maksimal, untuk itu diharapkan setelah menggunakan system BSC maka karyawan akan lebih progresif mengembangkan peluang-peluang bisnis secara lebih luas dan lebih terbuka, sehingga tingkat risiko akan lebih terkendali ke sona yang lebih baik.

Untuk meningkatkan budaya manajemen risiko, selanjutnya terhadap mitigasi yang telah dilakukan tersebut perlu diupayakan menjadi standar operasional kegiatan perusahaan sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance*. Khusus untuk KTD-5 yaitu ; Tidak adanya karier path / insentif untuk pegawai yang berkinerja bagus, hal ini setelah dilakukan mitigasi dengan GCG, maka terlihat unsur fairness dalam pengelolaan SDM belum diperhatikan secara maksimal, untuk itu dalam mitigasi diusulkan agar sistem HRIS dapat dimanfaatkan secara maksimal sehingga risiko keadilan perusahaan perusahaan akan dikelola secara lebih baik di sona hijau.

## Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan adapun hasil temuan bahwa terdapat Kejadian Tidak Diharapkan (KTD) yang perlu segera dimitigasi sehingga terjadi penurunan risiko secara signifikan, seperti karyawan tidak paham SOP dan apa yang menjadi target perusahaan, tidak adanya sistem pengendalian internal yang efektif, karyawan tidak mengikuti aturan yang ada, tidak ada diversifikasi bisnis (independency) dalam strategy perusahaan mengoptimalkan peluang-peluang bisnis yang ada, tidak adanya karier path / insentif untuk pegawai yang berkinerja bagus. Hal tersebut terjadi karena beberapa faktor khususnya budaya manajemen

risiko yang belum dijalankan dengan baik. Untuk meningkatkan budaya manajemen risiko, selanjutnya terhadap mitigasi yang telah dilakukan tersebut perlu diupayakan menjadi standar operasional kegiatan perusahaan sesuai dengan prinsip Good Corporate Governance.

## Referensi

- Agustina, Dwi. (2021). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Bengkel Auto Dakar Ponorogo. IAIN PONOROGO.
- Amanda, Enno Aldea, Budiwibowo, Satrijo, & Amah, Nik. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 6(1), 1–12.
- Arifudin, Opan, Wahrudin, Udin, & Rusmana, Fenny Damayanti. (2020). Manajemen risiko. Penerbit Widina.
- Ekotama, Suryono. (2018). Matinya Perusahaan Gara-gara SOP. Elex Media Komputindo.
- Irdawati, Irdawati, Mardia, Mardia, Novela, Vina, Basmar, Edwin, Krisnawati, Astric, Simarmata, Hengki Mangiring Parulian, Hutabarat, Arnold Sultantio, Manullang, Sardjana Orba, & Kusumadewi, Yessy. (2021). Pengantar Manajemen Risiko Dan Asuransi. Yayasan Kita Menulis.
- Ismail, Farida Fitriani, & Sudarmadi, Dedy. (2019). Pengaruh sistem informasi akuntansi dan pengendalian internal terhadap kinerja karyawan PT. Beton Elemen Persada. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi*, 3(1), 1–13.
- Negara, Edi Surya, Romindo, Romindo, Tanjung, Rahman, Heriyani, Nofitri, Simarmata, Janner, Jamaludin, Jamaludin, Putra, Tri Andi Eka, Sudarmanto, Eko, Sudarso, Andriasan, & Purba, Bonaraja. (2021). Sistem Informasi Manajemen Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Pardjo, Y. A. P. (2017). Manajemen Risiko Perusahaan. Growing publishing.
- Setyaningsih, Ayu, & Handayani, Nur. (2017). Pengaruh Pengendalian Intern dan Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 6(10).
- Taures, Nazila Sofi Istna. (2011). Analisis hubungan antara karakteristik perusahaan dengan pengungkapan risiko.
- Wijayani, Veronica Kristi. (2013). Peran Divisi Public Relations PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk DCS Timur Surabaya dalam Mengkomunikasikan Corporate Identity Baru pada Karyawan. UNIVERSITAS AIRLANGGA.
- Wulandari, Tri, & Fidiana, Fidiana. (2017). Peranan Audit Internal Terhadap Kepatuhan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pada PT X. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 6(7).