

FINANCIAL RISK MANAGEMENT



Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Anggota MPR-RI, 1982-1987

Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudict75@gmail.com

1 Juni 2026

PENGANTAR

Buku: **Financial Risk Management**

Dalam dunia yang semakin dinamis, tidak pasti, dan saling terhubung, pengelolaan risiko keuangan menjadi salah satu kompetensi penting bagi setiap organisasi. Perubahan nilai tukar, fluktuasi suku bunga, ketidakpastian pasar modal, risiko gagal bayar, krisis likuiditas, transformasi digital, fintech, artificial intelligence, serta tuntutan keberlanjutan telah mengubah cara kita memahami dan mengelola keuangan.

Buku **Financial Risk Management** ini disusun sebagai upaya memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana risiko keuangan dapat dikenali, diukur, dikelola, dikendalikan, dan dijadikan dasar pengambilan keputusan yang lebih bijaksana. Risiko tidak lagi cukup dipandang sebagai ancaman yang harus dihindari, melainkan sebagai bagian dari dinamika organisasi yang perlu dikelola secara sadar, terukur, etis, dan strategis.

Dalam konteks organisasi modern, risiko keuangan hadir dalam banyak bentuk. Risiko pasar muncul melalui perubahan kurs, suku bunga, harga saham, dan komoditas. Risiko kredit muncul ketika pelanggan, debitur, atau mitra usaha gagal memenuhi kewajiban. Risiko likuiditas terjadi ketika organisasi tidak memiliki kas yang cukup untuk memenuhi kewajiban tepat waktu. Risiko operasional muncul dari kegagalan proses, manusia, sistem, dan kejadian eksternal. Risiko investasi berkaitan dengan ketidakpastian nilai aset dan portofolio. Sementara itu, era digital membawa risiko baru: serangan siber, kebocoran data, bias algoritma, fraud digital, risiko pihak ketiga, dan ketergantungan pada teknologi.

Buku ini juga menekankan bahwa **Financial Risk Management** tidak hanya relevan bagi bank, lembaga keuangan, dan korporasi besar. UMKM, bisnis keluarga, lembaga pendidikan, rumah sakit, yayasan, koperasi, dan

organisasi sosial pun menghadapi risiko keuangan dalam bentuk yang nyata. Piutang yang tidak tertagih, kas yang menipis, harga bahan baku yang naik, utang yang tidak terkendali, pencatatan yang lemah, serta konflik dalam bisnis keluarga dapat menjadi sumber krisis apabila tidak dikelola dengan baik.

Karena itu, buku ini disusun dengan pendekatan yang tidak hanya konseptual, tetapi juga praktis. Pembaca diajak memahami kerangka teoritis manajemen risiko, tetapi sekaligus melihat penerapannya dalam dunia nyata melalui contoh organisasi, UMKM, bisnis keluarga, fintech, lembaga pendidikan, rumah sakit, dan sektor jasa keuangan. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat menjadi bahan bacaan akademik, modul pembelajaran, referensi manajerial, sekaligus panduan reflektif bagi para pengambil keputusan.

Salah satu pesan utama buku ini adalah bahwa risiko keuangan tidak dapat dikelola secara terpisah-pisah. Risiko pasar dapat berubah menjadi risiko likuiditas. Risiko kredit dapat memengaruhi reputasi. Risiko operasional dapat menimbulkan risiko hukum. Risiko digital dapat memicu krisis kepercayaan. Oleh sebab itu, pendekatan **Enterprise Risk Management** menjadi semakin penting, karena membantu organisasi melihat risiko secara menyeluruh, terpadu, dan strategis.

Di tengah kemajuan teknologi, buku ini juga menegaskan pentingnya dimensi etika. Artificial intelligence, big data, fintech, dan digital finance memang membawa efisiensi dan inovasi. Namun, tanpa tata kelola yang baik, teknologi dapat menimbulkan ketidakadilan, penyalahgunaan data, keputusan algoritmik yang bias, serta kerugian bagi konsumen. Oleh karena itu, masa depan manajemen risiko keuangan harus bersifat **etis, digital, dan berkelanjutan**.

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca mengembangkan cara berpikir yang lebih matang dalam menghadapi ketidakpastian. Manajemen risiko keuangan bukan sekadar alat untuk menghindari kerugian, melainkan sarana untuk membangun organisasi yang lebih tangguh, adaptif, transparan, dan dipercaya. Organisasi yang mampu mengelola

risiko dengan baik bukan hanya mampu bertahan dalam krisis, tetapi juga mampu memanfaatkan peluang secara lebih bijaksana.

Akhirnya, semoga buku **Financial Risk Management** ini dapat menjadi kontribusi kecil bagi pengembangan literasi keuangan, tata kelola risiko, dan kepemimpinan organisasi di era perubahan. Semoga buku ini bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, peneliti, pelaku UMKM, manajer, profesional keuangan, pemimpin organisasi, serta siapa pun yang ingin memahami bagaimana risiko keuangan dapat dikelola demi keberlanjutan dan penciptaan nilai jangka panjang.

Bogor, Juni 2026

Rudy C. Tarumingkeng

RANCANGAN BUKU

Financial Risk Management: Konsep, Strategi, Instrumen, dan Tata Kelola Risiko Keuangan di Era Ketidakpastian Global

Deskripsi Singkat Buku

Buku **Financial Risk Management** dirancang sebagai bahan ajar, referensi akademik, dan panduan praktis bagi mahasiswa manajemen, akuntansi, keuangan, pelaku usaha, UMKM, pengelola institusi, serta pengambil keputusan organisasi. Fokus utama buku ini adalah bagaimana organisasi mengenali, mengukur, mengelola, dan mengendalikan berbagai risiko keuangan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, digital, global, dan penuh ketidakpastian.

Risiko keuangan tidak lagi hanya berkaitan dengan fluktuasi nilai tukar, suku bunga, kredit macet, atau kerugian investasi. Dalam era digital, risiko keuangan juga terkait dengan fintech, cybersecurity, fraud digital, krisis likuiditas, perubahan regulasi, ESG, geopolitics, supply chain disruption, hingga penggunaan artificial intelligence dalam pengambilan keputusan keuangan.

Bab 1. Pendahuluan: Memahami Financial Risk Management

Bab pertama menjelaskan pengertian dasar **financial risk management**, mengapa risiko keuangan menjadi isu penting dalam dunia bisnis modern, serta bagaimana risiko dapat memengaruhi kelangsungan organisasi.

Pembahasan dimulai dari konsep dasar risiko, ketidakpastian, peluang, kerugian, dan dampaknya terhadap nilai perusahaan.

Bab ini juga menjelaskan perbedaan antara **risk avoidance**, **risk reduction**, **risk transfer**, dan **risk acceptance**. Dalam konteks manajemen modern, risiko tidak selalu harus dihindari, tetapi perlu dikelola secara cerdas agar organisasi mampu bertumbuh secara berkelanjutan.

Pokok bahasan:

1. Definisi risiko dan manajemen risiko keuangan.
2. Risiko sebagai ancaman dan peluang.
3. Hubungan risiko dengan return.
4. Peran manajer keuangan dalam pengelolaan risiko.
5. Financial risk management dalam organisasi modern.
6. Studi kasus awal: krisis keuangan perusahaan akibat kegagalan mengelola risiko.

Bab 2. Kerangka Konseptual Risiko Keuangan

Bab ini membahas landasan konseptual tentang jenis-jenis risiko keuangan dan bagaimana risiko tersebut saling terkait. Risiko keuangan tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk jaringan sebab-akibat yang dapat memperkuat atau memperlemah stabilitas organisasi.

Dalam bab ini dijelaskan bahwa risiko pasar dapat memengaruhi risiko likuiditas, risiko kredit dapat memicu risiko reputasi, dan risiko operasional dapat berkembang menjadi risiko hukum serta risiko strategis. Dengan demikian, financial risk management harus dilihat secara sistemik.

Pokok bahasan:

1. Risiko pasar.
2. Risiko kredit.

3. Risiko likuiditas.
4. Risiko operasional.
5. Risiko investasi.
6. Risiko reputasi dan risiko hukum.
7. Interkoneksi antar-risiko.
8. Pendekatan sistem dalam manajemen risiko keuangan.

Bab 3. Risiko Pasar: Nilai Tukar, Suku Bunga, Harga Saham, dan Komoditas

Bab ketiga membahas **market risk**, yaitu risiko kerugian akibat perubahan harga pasar. Risiko ini sangat penting bagi perusahaan yang memiliki eksposur terhadap valuta asing, pinjaman berbunga mengambang, investasi saham, obligasi, maupun komoditas.

Dalam konteks Indonesia, risiko pasar dapat dialami oleh perusahaan eksportir, importir, perbankan, perusahaan tambang, perusahaan sawit, maskapai penerbangan, maupun UMKM yang bergantung pada bahan baku impor.

Pokok bahasan:

1. Definisi risiko pasar.
2. Risiko nilai tukar.
3. Risiko suku bunga.
4. Risiko harga saham.
5. Risiko harga komoditas.
6. Dampak volatilitas pasar terhadap perusahaan.
7. Studi kasus: pengaruh pelemahan rupiah terhadap perusahaan importir.

8. Strategi mitigasi risiko pasar.

Bab 4. Risiko Kredit dan Kegagalan Pembayaran

Bab ini menjelaskan risiko kredit, yaitu risiko bahwa pihak peminjam, pelanggan, atau counterparty gagal memenuhi kewajiban pembayaran. Risiko kredit sangat penting bagi bank, perusahaan pembiayaan, fintech lending, koperasi, perusahaan dagang, dan institusi yang memberikan piutang.

Pembahasan mencakup bagaimana organisasi menilai kelayakan kredit, menganalisis kapasitas pembayaran, menilai karakter debitur, serta membangun sistem pemantauan kredit yang sehat.

Pokok bahasan:

1. Pengertian risiko kredit.
 2. Default risk dan counterparty risk.
 3. Prinsip 5C dalam analisis kredit.
 4. Credit scoring dan credit rating.
 5. Non-performing loan dan non-performing financing.
 6. Risiko kredit dalam fintech lending.
 7. Cadangan kerugian penurunan nilai.
 8. Studi kasus: kredit bermasalah pada lembaga pembiayaan.
-

Bab 5. Risiko Likuiditas dan Manajemen Arus Kas

Bab kelima membahas risiko likuiditas, yaitu risiko ketidakmampuan organisasi memenuhi kewajiban jangka pendek karena kekurangan kas atau aset lancar. Banyak perusahaan yang secara akuntansi tampak menguntungkan, tetapi tetap dapat mengalami krisis karena gagal mengelola arus kas.

Bab ini penting bagi perusahaan besar, UMKM, lembaga pendidikan, rumah sakit, organisasi nirlaba, dan institusi keuangan. Likuiditas adalah “napas harian” organisasi.

Pokok bahasan:

1. Pengertian risiko likuiditas.
2. Perbedaan laba dan kas.
3. Cash flow management.
4. Working capital management.
5. Liquidity gap.
6. Liquidity coverage ratio.
7. Risiko gagal bayar jangka pendek.
8. Studi kasus: perusahaan untung tetapi bangkrut karena arus kas negatif.

Bab 6. Risiko Operasional dalam Keuangan

Bab ini membahas risiko operasional yang muncul dari kegagalan proses internal, manusia, sistem, atau kejadian eksternal. Dalam praktik keuangan, risiko operasional dapat muncul melalui kesalahan pencatatan, fraud, kegagalan sistem pembayaran, human error, cyberattack, atau lemahnya pengendalian internal.

Di era digital, risiko operasional menjadi semakin kompleks karena proses keuangan banyak bergantung pada sistem teknologi informasi, aplikasi cloud, internet banking, digital payment, dan automated accounting system.

Pokok bahasan:

1. Definisi risiko operasional.
2. Human error dalam proses keuangan.

3. Fraud dan penyalahgunaan wewenang.
 4. Risiko sistem informasi keuangan.
 5. Cyber risk dalam transaksi keuangan.
 6. Internal control dan audit internal.
 7. Business continuity plan.
 8. Studi kasus: fraud keuangan dalam organisasi.
-

Bab 7. Risiko Investasi dan Portofolio

Bab ketujuh menjelaskan risiko dalam keputusan investasi, baik investasi perusahaan maupun investasi individu. Setiap keputusan investasi mengandung trade-off antara risiko dan return. Semakin tinggi potensi keuntungan, biasanya semakin tinggi pula risiko yang harus ditanggung.

Bab ini membahas prinsip diversifikasi, portofolio, volatilitas, beta, risiko sistematis dan tidak sistematis, serta pentingnya kesesuaian antara tujuan investasi, horizon waktu, dan profil risiko investor.

Pokok bahasan:

1. Risiko dan return investasi.
 2. Risiko sistematis dan tidak sistematis.
 3. Diversifikasi portofolio.
 4. Volatilitas dan beta.
 5. Asset allocation.
 6. Risk appetite investor.
 7. Behavioral finance dan kesalahan investor.
 8. Studi kasus: investor ritel di pasar modal saat terjadi market crash.
-

Bab 8. Pengukuran Risiko Keuangan

Bab ini membahas metode pengukuran risiko keuangan secara kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran risiko sangat penting karena risiko yang tidak diukur cenderung tidak dikelola secara memadai.

Pembahasan mencakup indikator risiko, probability, impact, sensitivity analysis, stress testing, scenario analysis, Value at Risk, serta penggunaan dashboard risiko dalam organisasi.

Pokok bahasan:

1. Mengapa risiko harus diukur.
2. Probability dan impact.
3. Risk matrix.
4. Sensitivity analysis.
5. Scenario analysis.
6. Stress testing.
7. Value at Risk.
8. Key Risk Indicators.
9. Dashboard manajemen risiko keuangan.

Bab 9. Instrumen Derivatif dan Hedging

Bab kesembilan menjelaskan instrumen derivatif sebagai alat untuk mengelola risiko keuangan. Derivatif dapat digunakan untuk lindung nilai atau **hedging**, tetapi juga dapat menjadi sumber risiko baru apabila digunakan untuk spekulasi berlebihan.

Instrumen yang dibahas meliputi forward, futures, options, dan swaps. Bab ini juga menjelaskan bagaimana perusahaan menggunakan hedging untuk mengelola risiko nilai tukar, suku bunga, dan harga komoditas.

Pokok bahasan:

1. Pengertian derivatif.
2. Forward contract.
3. Futures contract.
4. Options.
5. Swaps.
6. Hedging vs speculation.
7. Natural hedging.
8. Risiko penggunaan derivatif.
9. Studi kasus: perusahaan eksportir menggunakan hedging valuta asing.

Bab 10. Enterprise Risk Management dalam Keuangan

Bab ini menghubungkan financial risk management dengan **Enterprise Risk Management** atau ERM. Risiko keuangan tidak dapat dikelola secara terpisah dari risiko strategis, operasional, reputasi, teknologi, dan kepatuhan.

ERM membantu organisasi melihat risiko secara menyeluruh, terintegrasi, dan selaras dengan tujuan strategis. Bab ini juga membahas risk governance, risk appetite, risk tolerance, dan risk culture.

Pokok bahasan:

1. Konsep Enterprise Risk Management.
2. Integrasi risiko keuangan dan risiko organisasi.
3. Risk appetite dan risk tolerance.
4. Risk governance.
5. Three lines model.

6. Peran dewan direksi, komite audit, dan manajemen.
 7. Budaya risiko dalam organisasi.
 8. Studi kasus: kegagalan organisasi akibat silo risk management.
-

Bab 11. Regulasi, Kepatuhan, dan Tata Kelola Risiko Keuangan

Bab kesebelas membahas pentingnya regulasi dan kepatuhan dalam manajemen risiko keuangan. Organisasi tidak hanya harus mengejar keuntungan, tetapi juga mematuhi prinsip kehati-hatian, transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan pemangku kepentingan.

Dalam konteks Indonesia, pembahasan dapat dikaitkan dengan peran OJK, Bank Indonesia, standar akuntansi, tata kelola perusahaan, serta regulasi sektor jasa keuangan.

Pokok bahasan:

1. Pentingnya regulasi keuangan.
 2. Prinsip kehati-hatian.
 3. Good Corporate Governance.
 4. Peran OJK dan Bank Indonesia.
 5. Kepatuhan dalam industri keuangan.
 6. Anti-fraud dan anti-money laundering.
 7. Perlindungan konsumen keuangan.
 8. Studi kasus: pelanggaran kepatuhan dan dampaknya terhadap reputasi perusahaan.
-

Bab 12. Financial Risk Management untuk UMKM dan Bisnis Keluarga

Bab ini membahas penerapan manajemen risiko keuangan pada UMKM dan bisnis keluarga. Banyak UMKM tidak gagal karena produk buruk, tetapi

karena lemahnya pengelolaan kas, piutang, utang, persediaan, harga pokok, dan ekspansi yang terlalu cepat.

Bab ini dibuat praktis dan kontekstual, agar pelaku UMKM mampu mengenali risiko keuangan sejak dini dan membangun sistem sederhana untuk menjaga keberlanjutan usaha.

Pokok bahasan:

1. Karakteristik risiko keuangan UMKM.
2. Risiko arus kas.
3. Risiko piutang pelanggan.
4. Risiko utang dan pinjaman informal.
5. Risiko harga bahan baku.
6. Pemisahan keuangan pribadi dan bisnis.
7. Pencatatan keuangan sederhana.
8. Studi kasus: UMKM kuliner menghadapi kenaikan harga bahan baku.

Bab 13. Teknologi Digital, Fintech, AI, dan Risiko Keuangan Baru

Bab ketiga belas membahas perubahan lanskap risiko keuangan akibat digitalisasi. Teknologi menciptakan efisiensi, kecepatan, dan inklusi keuangan, tetapi juga menghadirkan risiko baru seperti cyber fraud, data breach, algorithmic bias, digital lending risk, payment system failure, dan over-reliance pada automation.

Bab ini juga membahas penggunaan artificial intelligence untuk credit scoring, fraud detection, risk analytics, portfolio optimization, dan early warning system.

Pokok bahasan:

1. Digital transformation dalam keuangan.

2. Fintech dan risiko keuangan.
 3. Digital payment risk.
 4. Cybersecurity dalam transaksi keuangan.
 5. AI untuk deteksi fraud.
 6. AI-based credit scoring.
 7. Bias algoritma dalam keputusan keuangan.
 8. Risiko ketergantungan pada sistem otomatis.
 9. Studi kasus: fintech lending dan perlindungan konsumen.
-

Bab 14. Krisis Keuangan, Resiliensi, dan Strategi Pemulihan

Bab ini membahas bagaimana organisasi menghadapi krisis keuangan. Krisis dapat muncul dari faktor internal seperti salah kelola utang, fraud, atau kegagalan investasi, maupun faktor eksternal seperti pandemi, perang, inflasi global, kenaikan suku bunga, dan disruptsi rantai pasok.

Fokus bab ini adalah membangun **financial resilience**, yaitu kemampuan organisasi untuk bertahan, menyesuaikan diri, dan pulih setelah mengalami tekanan keuangan.

Pokok bahasan:

1. Pengertian krisis keuangan.
2. Penyebab internal dan eksternal krisis.
3. Early warning signals.
4. Crisis cash management.
5. Debt restructuring.
6. Cost control dan efficiency strategy.
7. Financial turnaround.

8. Scenario planning.
9. Studi kasus: organisasi bertahan dalam krisis pandemi.

Bab 15. Masa Depan Financial Risk Management: Etis, Digital, dan Berkelanjutan

Bab terakhir merangkum perkembangan masa depan financial risk management. Di masa depan, pengelolaan risiko keuangan akan semakin dipengaruhi oleh big data, AI, ESG, climate risk, geopolitical risk, blockchain, digital assets, dan perubahan perilaku konsumen.

Bab ini menekankan bahwa manajemen risiko keuangan tidak boleh hanya teknis dan matematis, tetapi juga harus etis, humanis, transparan, dan bertanggung jawab. Risiko keuangan pada akhirnya berkaitan dengan kehidupan manusia, kepercayaan publik, stabilitas organisasi, dan keberlanjutan masyarakat.

Pokok bahasan:

1. Tren masa depan risiko keuangan.
 2. Climate-related financial risk.
 3. ESG risk dan sustainability reporting.
 4. Risiko aset digital dan blockchain.
 5. AI governance dalam keuangan.
 6. Etika pengambilan keputusan keuangan.
 7. Financial risk management berbasis nilai.
 8. Model integratif financial risk management.
 9. Refleksi penutup: dari kontrol risiko menuju kebijaksanaan finansial.
-

Struktur Tambahan yang Disarankan untuk Setiap Bab

Agar buku ini sistematis dan mudah digunakan sebagai bahan ajar, setiap bab dapat disusun dengan pola berikut:

1. **Tujuan Pembelajaran**
2. **Pendahuluan Naratif**
3. **Konsep Utama**
4. **Kerangka Teoretis**
5. **Contoh Kasus Indonesia atau Global**
6. **Aplikasi Manajerial**
7. **Ringkasan Bab**
8. **Pertanyaan Diskusi**
9. **Latihan atau Studi Kasus Mini**
10. **Glosarium Bab**

Alternatif Subjudul Buku

Beberapa alternatif subjudul yang dapat dipilih:

1. **Financial Risk Management: Strategi Mengelola Risiko Keuangan di Era Digital dan Ketidakpastian Global**
2. **Financial Risk Management: Dari Risiko Pasar hingga AI-Based Risk Analytics**
3. **Financial Risk Management: Konsep, Instrumen, Tata Kelola, dan Studi Kasus Indonesia**
4. **Financial Risk Management: Pendekatan Strategis untuk Bisnis, UMKM, dan Institusi Modern**
5. **Financial Risk Management: Membangun Ketahanan Keuangan di Era VUCA dan Transformasi Digital**

Rancangan Alur Besar Buku

Secara konseptual, alur buku dapat dibangun sebagai berikut:

Bagian I — Fondasi Konseptual

Bab 1–2 membangun dasar pemahaman risiko keuangan.

Bagian II — Jenis-Jenis Risiko Keuangan

Bab 3–7 membahas risiko pasar, kredit, likuiditas, operasional, dan investasi.

Bagian III — Alat, Instrumen, dan Tata Kelola

Bab 8–11 membahas pengukuran risiko, hedging, ERM, regulasi, dan governance.

Bagian IV — Aplikasi Kontekstual

Bab 12–14 membahas UMKM, fintech, AI, krisis, dan resiliensi keuangan.

Bagian V — Masa Depan dan Refleksi Etis

Bab 15 menutup buku dengan orientasi digital, etis, dan berkelanjutan.

Model Integratif Buku

Buku ini dapat menggunakan model integratif sederhana:

Identify → Measure → Mitigate → Monitor → Govern → Learn

Artinya, organisasi perlu:

1. **Mengidentifikasi** risiko keuangan.
2. **Mengukur** tingkat kemungkinan dan dampaknya.
3. **Memitigasi** melalui strategi dan instrumen yang tepat.
4. **Memantau** perubahan risiko secara berkelanjutan.
5. **Mengatur tata kelola** melalui kebijakan, budaya, dan kepatuhan.
6. **Belajar** dari krisis, kegagalan, dan perubahan lingkungan.

Dengan kerangka ini, **Financial Risk Management** tidak hanya menjadi alat perlindungan, tetapi juga menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan strategis yang lebih bijaksana, adaptif, dan berkelanjutan.

DAFTAR ISI

Pengantar

Rancangan Buku

Daftar Isi

Bab 1. Pendahuluan: Memahami Financial Risk Management

Bab 2. Kerangka Konseptual Risiko Keuangan

Bab 3. Risiko Pasar: Nilai Tukar, Suku Bunga, Harga Saham, dan Komoditas

Bab 4. Risiko Kredit dan Kegagalan Pembayaran

Bab 5. Risiko Likuiditas dan Manajemen Arus Kas

Bab 6. Risiko Operasional dalam Keuangan

Bab 7. Risiko Investasi dan Portofolio

Bab 8. Pengukuran Risiko Keuangan

Bab 9. Instrumen Derivatif dan Hedging

Bab 10. Enterprise Risk Management dalam Keuangan

Bab 11. Regulasi, Kepatuhan, dan Tata Kelola Risiko Keuangan

Bab 12. Financial Risk Management untuk UMKM dan Bisnis Keluarga

Bab 13. Teknologi Digital, Fintech, AI, dan Risiko Keuangan Baru

Bab 14. Krisis Keuangan, Resiliensi, dan Strategi Pemulihan

Bab 15. Masa Depan Financial Risk Management: Etis, Digital, dan Berkelanjutan

Penutup

Copilot for this article: ChatGPT, Access date: 1 Juni 2026. Author's account ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6a1cf532-dfe0-83ec-806d-745aa5553cef)). <https://chatgpt.com/c/6a1cf532-dfe0-83ec-806d-745aa5553cef>

Bab 1. Pendahuluan: Memahami Financial Risk Management



Konsep Dasar Pengelolaan Risiko Keuangan dalam Organisasi

1 Apa itu Financial Risk Management?



Financial Risk Management adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, dan memantau risiko keuangan agar organisasi tetap stabil, likuid, dan berkelanjutan.

2 Mengapa Penting?



Melindungi nilai perusahaan



Menjaga arus kas dan likuiditas



Mendukung keputusan investasi dan pembiayaan



Mengurangi kerugian akibat volatilitas pasar



Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan

3 Risiko Utama



Risiko Pasar



Risiko Kredit



Risiko Likuiditas



Risiko Operasional



Risiko Investasi

Setiap organisasi menghadapi kombinasi risiko yang saling terkait.

4 Hubungan Risiko dan Return



Semakin tinggi potensi return, semakin besar pula risiko yang harus dikelola.



Tujuan manajemen risiko bukan menghilangkan semua risiko, melainkan mengelolanya secara cerdas.

5 Strategi Penanganan Risiko



Avoid

Menghindari aktivitas yang terlalu berisiko



Reduce

Mengurangi kemungkinan atau dampak risiko



Transfer

Mengalihkan risiko, misalnya melalui asuransi atau hedging



Accept

Menerima risiko dalam batas yang dapat ditoleransi

6 Peran Manajer Keuangan



Menganalisis eksposur risiko



Menyusun strategi mitigasi



Menjaga kepatuhan dan tata kelola



Memantau indikator risiko secara berkala

7 Siklus Manajemen Risiko



Identify



Measure



Mitigate



Monitor



Review

Pendekatan ini membantu organisasi merespons perubahan secara cepat dan terarah.

8 Contoh Singkat



Sebuah perusahaan importir menghadapi pelemahan rupiah. Tanpa pengelolaan risiko, biaya bahan baku naik dan laba tertekan. Dengan manajemen risiko, perusahaan dapat merencanakan lindung nilai dan menjaga stabilitas kas.



Inti Bab 1: Risiko keuangan bukan untuk ditakuti, tetapi untuk dipahami, diukur, dan dikelola.

BAB 1. PENDAHULUAN: MEMAHAMI *FINANCIAL RISK MANAGEMENT*

Konsep Dasar Pengelolaan Risiko Keuangan dalam Organisasi

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami makna dasar *financial risk management*, menjelaskan mengapa risiko keuangan menjadi persoalan strategis dalam organisasi modern, membedakan risiko dengan ketidakpastian, mengenali hubungan antara risiko dan *return*, serta memahami tahapan awal dalam proses identifikasi, pengukuran, mitigasi, pemantauan, dan evaluasi risiko keuangan. Bab ini juga menjadi fondasi bagi pembahasan bab-bab berikutnya mengenai risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, instrumen derivatif, tata kelola, regulasi, fintech, AI, dan keberlanjutan keuangan.

1.1 Pengantar

Dalam dunia bisnis, pendidikan, pemerintahan, rumah sakit, lembaga keuangan, gereja, yayasan, maupun UMKM, keputusan keuangan tidak pernah berada dalam ruang yang sepenuhnya pasti. Setiap keputusan tentang investasi, pinjaman, pembelian aset, perluasan usaha, penetapan harga, perekrutan karyawan, pembukaan cabang, atau penggunaan teknologi digital selalu mengandung unsur ketidakpastian. Ketidakpastian itu dapat menghasilkan peluang, tetapi juga dapat melahirkan kerugian. Di sinilah pentingnya *Financial Risk Management*.

Secara sederhana, *Financial Risk Management* adalah proses sistematis untuk mengenali, mengukur, mengendalikan, memantau, dan

mengevaluasi risiko keuangan agar organisasi tetap mampu mencapai tujuannya. ISO 31000:2018 memandang manajemen risiko sebagai pendekatan menyeluruh yang mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, dan komunikasi risiko dalam organisasi. ([ISO](#)) Dalam konteks lembaga jasa keuangan Indonesia, OJK juga mendefinisikan manajemen risiko sebagai serangkaian prosedur dan metodologi untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, serta mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha. ([OJK Portal](#))

Namun, manajemen risiko keuangan bukan sekadar kegiatan administratif atau kepatuhan. Ia adalah bagian dari kecerdasan strategis organisasi. Organisasi yang mampu mengelola risiko dengan baik tidak hanya bertahan dalam krisis, tetapi juga dapat mengambil keputusan yang lebih berani, terukur, dan bertanggung jawab. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan risiko sering kali baru menyadari kelemahannya ketika sudah terlambat: kas menipis, utang jatuh tempo, pelanggan gagal membayar, nilai tukar bergerak tajam, bunga pinjaman naik, atau investasi mengalami kerugian besar.

Dalam praktik manajemen modern, risiko tidak boleh selalu dipahami sebagai sesuatu yang harus dihindari. Risiko adalah bagian dari kehidupan organisasi. Tanpa mengambil risiko, tidak ada pertumbuhan. Tanpa risiko, tidak ada inovasi. Tanpa risiko, tidak ada investasi. Yang menjadi persoalan bukanlah apakah organisasi harus menghadapi risiko atau tidak, melainkan bagaimana organisasi memahami risiko, menentukan batas toleransinya, memilih strategi mitigasi, dan membangun budaya pengambilan keputusan yang sehat.

1.2 Pengertian Risiko dan Ketidakpastian

Istilah risiko sering digunakan secara bergantian dengan ketidakpastian, padahal keduanya memiliki perbedaan konseptual. Ketidakpastian adalah

keadaan ketika masa depan tidak dapat diketahui secara penuh. Risiko adalah bagian dari ketidakpastian yang memiliki potensi dampak terhadap tujuan organisasi. Dengan kata lain, tidak semua ketidakpastian otomatis menjadi risiko, tetapi setiap risiko selalu mengandung unsur ketidakpastian.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur di Indonesia yang mengimpor bahan baku dari luar negeri menghadapi ketidakpastian nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat. Ketidakpastian ini menjadi risiko ketika perubahan nilai tukar dapat menaikkan biaya produksi, menekan margin laba, atau membuat harga jual menjadi tidak kompetitif. Demikian pula, sebuah universitas yang merencanakan pembangunan gedung baru menghadapi ketidakpastian biaya material, perubahan bunga pinjaman, dan kemampuan pembayaran mahasiswa. Ketidakpastian tersebut menjadi risiko keuangan jika dapat mengganggu arus kas dan kesinambungan operasional institusi.

Dalam perspektif keuangan, risiko dapat dipahami sebagai kemungkinan terjadinya hasil aktual yang berbeda dari hasil yang diharapkan. Perbedaan itu dapat bersifat negatif, seperti kerugian investasi, kredit macet, atau kegagalan likuiditas. Tetapi dapat pula bersifat positif, misalnya ketika nilai investasi meningkat lebih tinggi dari perkiraan. Oleh sebab itu, risiko harus dipahami secara seimbang: sebagai potensi kerugian sekaligus potensi variasi hasil.

1.3 Definisi *Financial Risk Management*

Financial Risk Management adalah proses manajerial yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, menganalisis, mengendalikan, dan memantau risiko yang berkaitan dengan keputusan dan posisi keuangan organisasi. Risiko ini dapat muncul dari pasar, kredit, likuiditas, investasi, operasi keuangan, regulasi, teknologi, reputasi, maupun faktor eksternal seperti inflasi, krisis geopolitik, pandemi, perubahan iklim, dan disrupsi digital.

Dalam pengertian yang lebih luas, *Financial Risk Management* bukan hanya fungsi teknis bagian keuangan, melainkan bagian dari tata kelola organisasi. COSO menekankan bahwa *Enterprise Risk Management* harus terintegrasi dengan strategi dan kinerja organisasi, sehingga risiko dipertimbangkan sejak proses penetapan strategi, bukan hanya ketika masalah sudah muncul. ([COSO](#)) Dengan demikian, risiko keuangan perlu dibaca dalam hubungan dengan tujuan strategis, model bisnis, kapasitas organisasi, budaya kerja, sistem informasi, dan tanggung jawab kepada pemangku kepentingan.

Dalam lembaga keuangan, manajemen risiko keuangan sering kali sangat formal dan diatur oleh regulasi. OJK mengatur bahwa bank umum di Indonesia wajib menerapkan manajemen risiko yang mencakup delapan jenis risiko utama, yaitu risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, hukum, reputasi, strategis, dan kepatuhan. ([OJK Portal](#)) Dalam konteks bank syariah dan unit usaha syariah, jenis risiko yang dikelola dapat mencakup sepuluh jenis risiko, termasuk risiko imbal hasil dan risiko investasi. ([OJK Portal](#))

Namun, prinsip manajemen risiko keuangan tidak hanya berlaku bagi bank. Perusahaan dagang, UMKM, rumah sakit, sekolah, universitas, yayasan, koperasi, startup, dan organisasi nirlaba juga memerlukan pengelolaan risiko keuangan. Perbedaannya terletak pada tingkat kompleksitas, instrumen, sumber daya, dan kebutuhan regulasi.

1.4 Mengapa *Financial Risk Management* Penting?

Pentingnya *Financial Risk Management* dapat dipahami melalui beberapa alasan pokok. Pertama, manajemen risiko keuangan melindungi nilai organisasi. Nilai organisasi tidak hanya berupa aset fisik, kas, laba, atau investasi, tetapi juga reputasi, kepercayaan, kesinambungan pelayanan, dan kemampuan bertahan dalam jangka panjang. Risiko yang tidak dikelola dapat menghancurkan nilai tersebut dengan cepat.

Kedua, manajemen risiko menjaga stabilitas arus kas dan likuiditas. Banyak organisasi gagal bukan karena tidak memiliki laba secara akuntansi, tetapi karena tidak memiliki kas yang cukup ketika kewajiban jatuh tempo. Sebuah perusahaan dapat mencatat penjualan tinggi, tetapi jika pelanggan lambat membayar, persediaan menumpuk, atau utang jangka pendek membesar, maka organisasi dapat mengalami tekanan likuiditas. Dalam situasi seperti ini, laporan laba rugi belum tentu mencerminkan kesehatan keuangan yang sebenarnya.

Ketiga, manajemen risiko mendukung pengambilan keputusan investasi dan pembiayaan. Setiap investasi memiliki potensi hasil, tetapi juga membawa risiko. Investasi pada gedung, mesin, teknologi, pelatihan SDM, sistem informasi, atau ekspansi pasar harus dianalisis bukan hanya dari sisi manfaat, tetapi juga dari sisi eksposur risiko. Manajer keuangan yang baik tidak hanya bertanya, "Berapa potensi keuntungannya?", tetapi juga "Apa risiko terburuknya, berapa kemungkinannya, bagaimana dampaknya, dan apa rencana mitigasinya?"

Keempat, manajemen risiko membantu organisasi menghadapi volatilitas pasar. Perubahan nilai tukar, suku bunga, harga saham, harga komoditas, dan inflasi dapat memengaruhi biaya, pendapatan, laba, dan nilai aset. Perusahaan yang memiliki eksposur valuta asing, misalnya, perlu memahami bagaimana pelemahan atau penguatan rupiah memengaruhi posisi keuangannya.

Kelima, manajemen risiko meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Investor, kreditur, pelanggan, karyawan, regulator, pemasok, donor, dan masyarakat akan lebih percaya kepada organisasi yang memiliki sistem pengelolaan risiko yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam pelaporan keuangan internasional, IFRS 7 menekankan pentingnya pengungkapan sifat dan tingkat risiko yang timbul dari instrumen keuangan serta bagaimana entitas mengelola risiko tersebut. ([IFRS Foundation](#))

1.5 Risiko sebagai Ancaman dan Peluang

Dalam pandangan tradisional, risiko sering dipahami sebagai ancaman yang harus dihindari. Pandangan ini tidak sepenuhnya salah, tetapi tidak cukup lengkap. Dalam manajemen strategis modern, risiko juga dapat menjadi sumber peluang. Perusahaan yang berani masuk ke pasar baru mengambil risiko, tetapi juga berpotensi memperoleh pertumbuhan. UMKM yang menggunakan sistem pembayaran digital mengambil risiko teknologi, tetapi juga berpotensi memperluas pasar. Universitas yang mengadopsi pembelajaran berbasis AI mengambil risiko etis, teknis, dan pedagogis, tetapi juga berpotensi meningkatkan kualitas akademik.

Karena itu, *Financial Risk Management* bukanlah seni menghilangkan risiko. Tidak mungkin organisasi hidup tanpa risiko. Yang lebih penting adalah menentukan risiko mana yang layak diambil, risiko mana yang harus dikurangi, risiko mana yang perlu dialihkan, dan risiko mana yang harus dihindari sepenuhnya. Dalam bahasa manajemen, organisasi perlu memiliki *risk appetite* dan *risk tolerance*.

Risk appetite adalah tingkat risiko yang bersedia diterima organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. *Risk tolerance* adalah batas variasi risiko yang masih dapat diterima dalam pelaksanaan aktivitas tertentu. Misalnya, sebuah UMKM dapat menerima fluktuasi harga bahan baku sampai 5 persen, tetapi jika kenaikan mencapai 20 persen, maka perlu dilakukan perubahan harga, negosiasi pemasok, substitusi bahan, atau strategi efisiensi.

1.6 Hubungan Risiko dan Return

Salah satu prinsip dasar keuangan adalah hubungan antara risiko dan *return*. Secara umum, semakin tinggi potensi *return*, semakin tinggi pula

risiko yang harus ditanggung. Prinsip ini tidak berarti bahwa semua risiko tinggi pasti menghasilkan keuntungan tinggi. Risiko tinggi hanya berarti terdapat kemungkinan hasil yang lebih bervariasi, baik positif maupun negatif.

Dalam investasi saham, misalnya, potensi keuntungan bisa lebih tinggi dibandingkan deposito, tetapi nilai saham juga dapat turun secara signifikan. Dalam bisnis, ekspansi ke pasar baru dapat meningkatkan penjualan, tetapi juga dapat menambah biaya promosi, risiko persediaan, risiko piutang, dan risiko kegagalan pasar. Dalam pembiayaan, pinjaman dapat mempercepat pertumbuhan usaha, tetapi juga menambah kewajiban bunga dan risiko gagal bayar.

Manajemen risiko keuangan membantu organisasi memahami hubungan ini secara lebih rasional. Tanpa analisis risiko, keputusan keuangan sering didorong oleh optimisme berlebihan. Manajer hanya melihat potensi pertumbuhan, tetapi mengabaikan kemungkinan kegagalan. Sebaliknya, organisasi yang terlalu takut mengambil risiko dapat kehilangan peluang penting. Karena itu, tujuan utama *Financial Risk Management* adalah mencari keseimbangan antara keberanian dan kehati-hatian.

1.7 Jenis-Jenis Risiko Keuangan Utama

Walaupun bab ini bersifat pendahuluan, pembaca perlu mengenal jenis-jenis risiko keuangan utama yang akan dibahas lebih mendalam pada bab-bab berikutnya.

1.7.1 Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko kerugian akibat perubahan harga pasar, seperti nilai tukar, suku bunga, harga saham, harga obligasi, dan harga komoditas. Perusahaan eksportir dan importir sangat rentan terhadap perubahan nilai tukar. Bank dan perusahaan pembiayaan rentan terhadap perubahan suku

bunga. Investor pasar modal rentan terhadap fluktuasi harga saham dan obligasi.

1.7.2 Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko bahwa peminjam, pelanggan, atau pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajiban pembayaran. Risiko ini sangat penting bagi bank, perusahaan pembiayaan, fintech lending, koperasi, perusahaan dagang, dan organisasi yang memiliki piutang. Basel Committee menyatakan bahwa tujuan manajemen risiko kredit adalah memaksimalkan *risk-adjusted return* dengan menjaga eksposur kredit dalam parameter yang dapat diterima. ([Bank for International Settlements](#)) Prinsip pengelolaan risiko kredit yang diperbarui oleh BIS mencakup lingkungan risiko kredit yang memadai, proses pemberian kredit yang sehat, administrasi serta pemantauan kredit, dan pengendalian yang memadai. ([Bank for International Settlements](#))

1.7.3 Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko ketidakmampuan organisasi memenuhi kewajiban keuangan ketika jatuh tempo tanpa menimbulkan kerugian yang tidak wajar. Risiko ini sering kali menjadi penyebab krisis yang cepat. Organisasi mungkin memiliki aset besar, tetapi jika aset tersebut tidak mudah dicairkan, organisasi tetap dapat mengalami tekanan kas.

1.7.4 Risiko Operasional Keuangan

Risiko operasional muncul dari kegagalan proses internal, manusia, sistem, atau kejadian eksternal. Dalam keuangan, risiko ini dapat berupa kesalahan pencatatan, kelemahan pengendalian internal, fraud, kegagalan sistem pembayaran, serangan siber, atau kesalahan dalam otorisasi transaksi.

1.7.5 Risiko Investasi

Risiko investasi berkaitan dengan kemungkinan hasil investasi berbeda dari yang diharapkan. Risiko ini mencakup risiko pasar, risiko konsentrasi, risiko likuiditas, risiko manajer investasi, risiko instrumen, dan risiko perilaku

investor. Dalam konteks individu maupun organisasi, risiko investasi perlu disesuaikan dengan tujuan, horizon waktu, dan kapasitas menanggung kerugian.

1.7.6 Risiko Reputasi dan Kepatuhan

Risiko reputasi dapat muncul ketika kegagalan keuangan, pelanggaran etika, fraud, atau pelayanan buruk menurunkan kepercayaan publik. Risiko kepatuhan muncul ketika organisasi melanggar regulasi, standar akuntansi, kewajiban pajak, aturan pasar modal, atau ketentuan perlindungan konsumen.

1.8 Proses Dasar *Financial Risk Management*

Manajemen risiko keuangan dapat dirumuskan dalam enam tahap dasar: *identify, measure, mitigate, monitor, govern, dan learn*. Keenam tahap ini membentuk siklus yang berkelanjutan.

1.8.1 Mengidentifikasi Risiko

Tahap pertama adalah mengenali sumber risiko. Identifikasi risiko dapat dilakukan melalui analisis laporan keuangan, wawancara manajemen, audit internal, pemetaan proses bisnis, telaah kontrak, analisis pasar, data historis, dan diskusi dengan pemangku kepentingan. Pertanyaan utama pada tahap ini adalah: "Risiko apa saja yang dapat mengganggu tujuan keuangan organisasi?"

Contoh risiko yang dapat diidentifikasi adalah ketergantungan pada satu pelanggan besar, utang jangka pendek yang terlalu besar, piutang menumpuk, biaya bunga meningkat, transaksi valuta asing tanpa lindung nilai, atau sistem pembayaran digital yang rentan fraud.

1.8.2 Mengukur Risiko

Setelah risiko dikenali, organisasi perlu mengukur tingkat kemungkinan dan dampaknya. Pengukuran dapat bersifat kualitatif, seperti matriks risiko rendah-sedang-tinggi, atau kuantitatif, seperti analisis sensitivitas, *Value at Risk*, *stress testing*, dan simulasi skenario. ISO 31000 menempatkan analisis dan evaluasi risiko sebagai bagian penting dari proses untuk menentukan perlakuan risiko yang tepat. ([ISO](#))

1.8.3 Memitigasi Risiko

Mitigasi adalah tindakan untuk mengurangi kemungkinan atau dampak risiko. Strategi mitigasi dapat berupa pengendalian internal, diversifikasi pemasok, perbaikan kontrak, asuransi, hedging, pencadangan, restrukturisasi utang, pembatasan kredit, atau penggunaan teknologi deteksi fraud.

1.8.4 Memantau Risiko

Risiko tidak bersifat statis. Nilai tukar berubah, suku bunga bergerak, perilaku pelanggan berubah, regulasi diperbarui, teknologi berkembang, dan situasi geopolitik dapat bergeser. Karena itu, risiko harus dipantau secara berkala melalui indikator risiko utama atau *Key Risk Indicators*.

1.8.5 Menata Kelola Risiko

Risiko keuangan memerlukan struktur tata kelola yang jelas. Siapa yang bertanggung jawab mengidentifikasi risiko? Siapa yang menyetujui kebijakan? Siapa yang memantau? Siapa yang melaporkan? Siapa yang melakukan audit? OJK menegaskan pentingnya kecukupan kebijakan, prosedur, penetapan limit risiko, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian, sistem informasi manajemen risiko, dan pengendalian internal. ([OJK Portal](#))

1.8.6 Belajar dari Risiko

Tahap terakhir adalah pembelajaran. Setiap krisis, kerugian, kesalahan transaksi, keterlambatan pembayaran, atau kegagalan investasi perlu dianalisis agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Organisasi yang matang tidak hanya mencatat kerugian, tetapi juga mengubahnya menjadi pengetahuan institusional.

1.9 Strategi Penanganan Risiko: Avoid, Reduce, Transfer, Accept

Secara umum, organisasi memiliki empat pilihan strategi dalam menghadapi risiko.

Pertama, **avoid** atau menghindari risiko. Strategi ini digunakan ketika risiko terlalu besar dan tidak sebanding dengan manfaatnya. Misalnya, perusahaan memutuskan tidak masuk ke pasar tertentu karena risiko hukum, politik, atau nilai tukarnya terlalu tinggi.

Kedua, **reduce** atau mengurangi risiko. Ini adalah strategi paling umum. Organisasi tetap menjalankan aktivitas, tetapi memperkuat pengendalian. Contohnya adalah membatasi kredit pelanggan, memperpendek tenor piutang, menambah verifikasi transaksi, atau melakukan diversifikasi pemasok.

Ketiga, **transfer** atau mengalihkan risiko. Risiko dapat dialihkan melalui asuransi, kontrak, outsourcing, garansi, atau instrumen hedging. Misalnya, perusahaan menggunakan kontrak forward untuk mengurangi risiko nilai tukar.

Keempat, **accept** atau menerima risiko. Tidak semua risiko perlu dihindari atau dialihkan. Risiko kecil dengan dampak rendah dapat diterima sepanjang masih dalam batas toleransi organisasi. Namun, penerimaan risiko harus dilakukan secara sadar, bukan karena kelalaian.

1.10 Peran Manajer Keuangan dalam Manajemen Risiko

Manajer keuangan memiliki peran sentral dalam *Financial Risk Management*. Ia bukan sekadar pencatat transaksi atau penyusun laporan

keuangan, melainkan penjaga stabilitas finansial organisasi. Perannya mencakup analisis eksposur risiko, penyusunan strategi mitigasi, pengelolaan arus kas, pemantauan utang, pengendalian biaya, pengawasan investasi, serta komunikasi risiko kepada pimpinan.

Dalam organisasi modern, manajer keuangan perlu bekerja lintas fungsi. Risiko keuangan sering kali berasal dari keputusan pemasaran, operasi, SDM, teknologi, pembelian, atau strategi ekspansi. Sebagai contoh, bagian pemasaran mungkin menawarkan kredit pelanggan untuk meningkatkan penjualan, tetapi bagian keuangan harus menilai risiko piutang. Bagian operasional mungkin ingin membeli mesin baru, tetapi bagian keuangan perlu menilai kemampuan kas dan risiko pembiayaan. Bagian teknologi mungkin ingin mengadopsi sistem pembayaran digital, tetapi bagian keuangan perlu mempertimbangkan risiko keamanan dan pengendalian transaksi.

Karena itu, manajer keuangan harus memiliki kemampuan analitis, komunikasi, etika, pemahaman regulasi, literasi teknologi, dan orientasi strategis. Di era AI dan big data, manajer keuangan juga perlu memahami bagaimana data digunakan untuk mendeteksi pola fraud, memprediksi arus kas, menilai risiko kredit, dan menyusun skenario keuangan.

1.11 Studi Kasus Naratif: Perusahaan Importir dan Pelemahan Rupiah

Bayangkan sebuah perusahaan menengah di Jakarta yang mengimpor bahan baku elektronik dari luar negeri. Perusahaan ini menjual produknya ke pasar domestik dalam rupiah, tetapi membeli bahan baku dalam dolar Amerika Serikat. Selama beberapa tahun, bisnis berjalan lancar karena nilai tukar relatif stabil. Manajemen merasa tidak perlu melakukan lindung nilai karena biaya hedging dianggap mahal.

Namun, dalam satu periode tertentu, rupiah melemah cukup tajam. Biaya bahan baku naik, sementara perusahaan tidak dapat langsung menaikkan

harga jual karena persaingan pasar sangat ketat. Margin laba menurun. Arus kas mulai tertekan. Pemasok meminta pembayaran lebih cepat karena khawatir volatilitas nilai tukar berlanjut. Bank juga memperketat fasilitas kredit. Dalam waktu singkat, perusahaan yang sebelumnya tampak sehat mulai mengalami tekanan keuangan.

Kasus ini menunjukkan bahwa risiko keuangan tidak selalu datang secara tiba-tiba tanpa tanda. Perusahaan sebenarnya dapat mengidentifikasi eksposur sejak awal: pendapatan dalam rupiah, biaya utama dalam dolar, margin tipis, dan tidak ada strategi lindung nilai. Jika perusahaan memiliki sistem *Financial Risk Management*, manajemen dapat melakukan beberapa tindakan: menghitung sensitivitas laba terhadap perubahan nilai tukar, menegosiasikan harga dengan pemasok, menggunakan kontrak forward secara selektif, menyimpan sebagian kas dalam valuta asing, menaikkan harga secara bertahap, atau mencari pemasok lokal sebagai alternatif.

Pelajaran utama dari kasus ini adalah bahwa risiko keuangan sering kali bukan akibat satu keputusan buruk, tetapi hasil dari akumulasi kelalaian kecil: tidak mengukur eksposur, terlalu percaya pada stabilitas masa lalu, tidak membuat skenario buruk, dan tidak memiliki kebijakan risiko yang jelas.

1.12 *Financial Risk Management* untuk UMKM dan Organisasi Non-Korporasi

Banyak orang mengira bahwa *Financial Risk Management* hanya relevan bagi bank, perusahaan besar, atau investor pasar modal. Pandangan ini kurang tepat. UMKM justru sering lebih rentan terhadap risiko keuangan karena memiliki modal terbatas, pencatatan sederhana, akses pembiayaan terbatas, ketergantungan pada pemilik, dan cadangan kas yang kecil.

Risiko keuangan UMKM dapat muncul dari piutang pelanggan yang tidak tertagih, kenaikan harga bahan baku, pinjaman berbunga tinggi,

pencampuran keuangan pribadi dan bisnis, penurunan penjualan musiman, atau ekspansi yang terlalu cepat. Oleh karena itu, prinsip dasar manajemen risiko keuangan sangat penting bagi UMKM: memisahkan uang pribadi dan usaha, mencatat transaksi, memantau kas harian, membatasi utang konsumtif, menetapkan harga dengan memperhitungkan biaya, serta menyiapkan dana darurat usaha.

Organisasi pendidikan, yayasan, rumah sakit, dan lembaga sosial juga menghadapi risiko keuangan. Misalnya, lembaga pendidikan menghadapi risiko penurunan jumlah mahasiswa, tunggakan pembayaran, kenaikan biaya operasional, kebutuhan investasi teknologi, dan keterbatasan dana pengembangan. Tanpa manajemen risiko keuangan, organisasi pelayanan dapat mengalami tekanan yang mengganggu misi sosialnya.

1.13 Era Digital, AI, dan Risiko Keuangan Baru

Transformasi digital memperluas ruang lingkup *Financial Risk Management*. Teknologi pembayaran digital, fintech lending, dompet elektronik, blockchain, AI credit scoring, robo-advisory, dan otomatisasi akuntansi menciptakan efisiensi, tetapi juga melahirkan risiko baru. Risiko tersebut mencakup fraud digital, pencurian data, serangan siber, kesalahan algoritma, bias dalam credit scoring, kegagalan sistem, ketergantungan pada vendor teknologi, serta rendahnya literasi pengguna.

Dalam konteks ini, manajemen risiko keuangan harus bekerja sama dengan manajemen risiko teknologi informasi. Keputusan keuangan yang didukung AI perlu diuji transparansi, akurasi, keadilan, dan akuntabilitasnya. Sistem deteksi fraud berbasis AI dapat membantu organisasi mengenali transaksi mencurigakan, tetapi keputusan akhir tetap memerlukan tata kelola manusia. AI dapat menjadi alat bantu analisis, bukan pengganti tanggung jawab etis manajemen.

1.14 Dimensi Etis dalam Manajemen Risiko Keuangan

Manajemen risiko keuangan tidak boleh dipahami semata-mata sebagai teknik perlindungan laba. Ia juga memiliki dimensi etis. Keputusan keuangan memengaruhi karyawan, pelanggan, investor, kreditur, komunitas, dan masyarakat luas. Ketika organisasi mengambil risiko berlebihan, dampaknya dapat meluas kepada pihak yang tidak ikut membuat keputusan.

Krisis keuangan global 2008, misalnya, menunjukkan bahwa kegagalan pengelolaan risiko di sektor keuangan dapat menimbulkan dampak sosial yang besar. Oleh karena itu, pengelolaan risiko harus didasarkan pada prinsip kehati-hatian, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas, dan keadilan.

Etika juga penting dalam pelaporan risiko. Organisasi tidak boleh menyembunyikan risiko material dari investor, regulator, atau pemangku kepentingan. IFRS 7 menekankan bahwa pengguna laporan keuangan perlu memperoleh informasi untuk mengevaluasi sifat dan tingkat risiko dari instrumen keuangan serta bagaimana risiko tersebut dikelola. ([IFRS Foundation](#)) Dengan demikian, transparansi risiko adalah bagian dari integritas pelaporan keuangan.

1.15 Model Integratif Bab 1

Sebagai fondasi buku ini, *Financial Risk Management* dapat dirangkum dalam model integratif berikut:

Identify → Measure → Mitigate → Monitor → Govern → Learn

Model ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko keuangan bukan kegiatan sekali selesai, melainkan proses pembelajaran berkelanjutan.

Organisasi harus terus mengidentifikasi risiko baru, mengukur dampaknya, memilih strategi mitigasi, memantau perubahan, memperkuat tata kelola, dan belajar dari pengalaman.

Dalam lingkungan VUCA—*volatility, uncertainty, complexity*, dan *ambiguity*—model ini membantu organisasi menjadi lebih adaptif. Dalam lingkungan digital, model ini membantu organisasi menjadi lebih cerdas berbasis data. Dalam lingkungan sosial yang menuntut akuntabilitas, model ini membantu organisasi menjadi lebih etis dan bertanggung jawab.

Ringkasan Bab

Bab ini menjelaskan bahwa *Financial Risk Management* adalah proses sistematis untuk mengelola risiko keuangan agar organisasi mampu mencapai tujuan secara stabil dan berkelanjutan. Risiko tidak selalu harus dihindari, karena risiko juga dapat menjadi sumber peluang. Namun, risiko perlu dipahami, diukur, dimitigasi, dipantau, dan ditata kelola.

Risiko keuangan utama mencakup risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko investasi, risiko reputasi, dan risiko kepatuhan. Dalam praktik modern, risiko-risiko tersebut saling terkait dan dapat berkembang menjadi krisis jika tidak dikelola secara sistemik.

Manajemen risiko keuangan penting bagi perusahaan besar, bank, UMKM, lembaga pendidikan, yayasan, rumah sakit, dan organisasi sosial. Di era digital, risiko keuangan semakin kompleks karena munculnya fintech, AI, cybersecurity, dan otomatisasi sistem keuangan. Oleh sebab itu, pengelolaan risiko keuangan harus bersifat strategis, etis, digital, dan berkelanjutan.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa risiko keuangan tidak selalu harus dihindari?
 2. Jelaskan perbedaan antara risiko dan ketidakpastian.
 3. Mengapa organisasi yang mencatat laba tetap dapat mengalami krisis kas?
 4. Bagaimana hubungan antara risiko dan *return* dalam keputusan investasi?
 5. Apa saja risiko keuangan yang mungkin dihadapi oleh UMKM di Indonesia?
 6. Mengapa transparansi risiko penting dalam pelaporan keuangan?
 7. Bagaimana AI dapat membantu sekaligus menimbulkan risiko baru dalam pengambilan keputusan keuangan?
 8. Jelaskan pentingnya *risk appetite* dan *risk tolerance* bagi organisasi.
 9. Mengapa manajemen risiko keuangan perlu dikaitkan dengan etika?
 10. Bagaimana model **Identify** → **Measure** → **Mitigate** → **Monitor** → **Govern** → **Learn** dapat diterapkan dalam organisasi pendidikan?
-

Glosarium

Accept Risk

Strategi menerima risiko karena tingkat kemungkinan dan dampaknya masih berada dalam batas toleransi organisasi.

Avoid Risk

Strategi menghindari aktivitas yang mengandung risiko terlalu besar atau tidak sebanding dengan manfaat yang diharapkan.

Credit Risk

Risiko kerugian akibat debitur, pelanggan, atau pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajiban pembayaran.

Enterprise Risk Management atau ERM

Pendekatan terpadu untuk mengelola risiko di seluruh organisasi dan mengaitkannya dengan strategi, kinerja, tata kelola, serta budaya organisasi.

Financial Risk Management

Proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, memantau, dan mengevaluasi risiko keuangan agar organisasi tetap stabil dan berkelanjutan.

Hedging

Strategi lindung nilai untuk mengurangi dampak perubahan harga pasar, nilai tukar, suku bunga, atau komoditas.

Key Risk Indicator atau KRI

Indikator yang digunakan untuk memantau potensi peningkatan risiko sebelum risiko tersebut menjadi masalah besar.

Liquidity Risk

Risiko ketidakmampuan organisasi memenuhi kewajiban keuangan pada saat jatuh tempo tanpa menimbulkan kerugian besar.

Market Risk

Risiko kerugian akibat perubahan harga pasar, seperti nilai tukar, suku bunga, harga saham, obligasi, atau komoditas.

Mitigation

Tindakan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau mengurangi dampaknya.

Operational Risk

Risiko kerugian akibat kegagalan proses internal, manusia, sistem, atau kejadian eksternal.

Risk Appetite

Tingkat risiko yang bersedia diterima organisasi dalam upaya mencapai tujuan strategisnya.

Risk Governance

Struktur, kebijakan, tanggung jawab, dan proses pengawasan yang digunakan untuk memastikan risiko dikelola secara efektif dan akuntabel.

Risk Matrix

Alat sederhana untuk memetakan risiko berdasarkan kemungkinan terjadinya dan besarnya dampak.

Risk Tolerance

Batas variasi risiko yang masih dapat diterima dalam pelaksanaan aktivitas organisasi.

Risk Transfer

Strategi mengalihkan sebagian risiko kepada pihak lain, misalnya melalui asuransi, kontrak, atau hedging.

Stress Testing

Pengujian kondisi ekstrem untuk menilai daya tahan organisasi terhadap skenario buruk.

Value at Risk atau VaR

Ukuran statistik untuk memperkirakan potensi kerugian maksimum dalam periode tertentu pada tingkat keyakinan tertentu.

Daftar Pustaka — APA 7

Basel Committee on Banking Supervision. (2000). *Principles for the management of credit risk*. Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision. (2025). *Principles for the management of credit risk*. Bank for International Settlements.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

International Accounting Standards Board. (2024). *IFRS 7: Financial instruments: Disclosures*. IFRS Foundation.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.

Otoritas Jasa Keuangan. (2015). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/POJK.05/2015 tentang penerapan manajemen risiko bagi lembaga jasa keuangan non-bank*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/SEOJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 42 Tahun 2024 tentang penerapan manajemen risiko bagi lembaga pembiayaan, perusahaan modal ventura, lembaga keuangan mikro, dan lembaga jasa keuangan lainnya*. OJK.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2021). *Financial institutions management: A risk management approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Stulz, R. M. (2003). *Risk management and derivatives*. South-Western College Publishing.

Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2009). *Risk management in finance: Six sigma and other next generation techniques*. Wiley.

BAB 2 KERANGKA KONSEPTUAL RISIKO KEUANGAN

Memahami fondasi berpikir dan hubungan antar konsep dalam pengelolaan risiko keuangan secara sistematis.

BAB 2

1. APA ITU KERANGKA KONSEPTUAL?

Kerangka konseptual adalah struktur dasar yang menjelaskan bagaimana risiko keuangan dipahami, diidentifikasi, diukur, dikelola, dan dilaporkan dalam konteks tujuan organisasi.

Tujuan:

- ✓ Menyatukan definisi dan prinsip
- ✓ Memandu pengambilan keputusan
- ✓ Memastikan konsistensi proses
- ✓ Mendukung tata kelola yang baik

2. KOMPONEN UTAMA RISIKO KEUANGAN

RISIKO KEUANGAN

Risiko muncul ketika ketidakpastian + peristiwa berpotensi menimbulkan dampak terhadap tujuan.

3. KLASIFIKASI RISIKO KEUANGAN

- Risiko Pasar**
Kerugian akibat perubahan harga pasar, nilai tukar, suku bunga, harga saham, komoditas, dll.
- Risiko Kredit**
Kerugian akibat kegagalan pihak lain memenuhi kewajiban pembayaran.
- Risiko Likuiditas**
Ketidakmampuan memenuhi kewajiban keuangan tepat waktu tanpa kerugian yang signifikan.
- Risiko Operasional**
Kerugian akibat kegagalan proses, sistem, manusia, atau kejadian eksternal.
- Risiko Lainnya**
Risiko hukum, kepatuhan, reputasi, strategis, investasi, imbal hasil, dll.

4. HUBUNGAN RISIKO, RETURN, DAN TUJUAN

RISIKO → **RETURN** → **TUJUAN**

Semakin tinggi risiko... → Semakin tinggi potensi return... → Mencapai nilai dan keberlanjutan organisasi

Organisasi perlu menyeimbangkan risiko dan return sesuai dengan risk appetite dan risk tolerance.

Risk Appetite: tingkat risiko yang bersedia diambil.
Risk Tolerance: batas variasi risiko yang masih dapat diterima.

5. PROSES MANAJEMEN RISIKO KEUANGAN

Siklus berkelanjutan untuk perbaikan berkelanjutan

6. STRATEGI PERLAKUAN RISIKO

HINDARI (AVOID)
Menghentikan aktivitas yang menimbulkan risiko terlalu besar.

KURANGI (REDUCE)
Mengurangi kemungkinan atau dampak melalui pengendalian.

ALIHKAN (TRANSFER)
Mengalihkan sebagian atau seluruh risiko kepada pihak lain (asuransi, hedging, kontrak, dll).

TERIMA (ACCEPT)
Menerima risiko dalam batas toleransi dengan pengawasan yang tepat.

7. LEVEL SUMBER RISIKO

- EKSTERNAL**
 - Ekonomi, politik, regulasi, persaingan
 - Perubahan teknologi, bencana alam
 - Nilai tukar, inflasi, suku bunga
- INDUSTRI/SEKTOR**
 - Dinamika industri, rantai pasok
 - Kompetisi, permintaan pasar
 - Standar dan regulasi sektor
- INTERNAL ORGANISASI**
 - Strategi, struktur organisasi
 - Proses, sistem, sumber daya manusia
 - Budaya risiko, tata kelola

Risiko berasal dari berbagai level dan saling memengaruhi.

8. PRINSIP-PRINSIP KERANGKA KONSEPTUAL

- TERINTEGRASI**
Menyatu dengan strategi, proses bisnis, dan pengambilan keputusan.
- TERSTRUKTUR**
Menggunakan metodologi yang jelas dan konsisten.
- TRANSPARAN**
Informasi risiko disajikan secara jujur, relevan, dan tepat waktu.
- KOMPREHENSIF**
Mencakup seluruh risiko material yang dapat memengaruhi tujuan.
- DINAMIS**
Adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kondisi organisasi.
- BERBASIS TATA KELOLA**
Didukung kebijakan, struktur, tanggung jawab, dan pengawasan yang kuat.

9. MANFAAT KERANGKA KONSEPTUAL

Melindungi nilai dan keberlanjutan organisasi

Mendukung keputusan yang lebih baik dan terukur

Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya

Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan

Memenuhi regulasi dan standar terbaik

INTI BAB 2

Kerangka konseptual risiko keuangan memberi cara berpikir yang sistematis dan menyeluruh agar organisasi mampu mengidentifikasi, mengukur, mengelola, dan mengendalikan risiko untuk mencapai tujuan secara berkelanjutan.

BAB 2. KERANGKA KONSEPTUAL RISIKO KEUANGAN

Memahami Struktur, Jenis, Hubungan, dan Dinamika Risiko Keuangan dalam Organisasi

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu:

1. Menjelaskan makna konseptual risiko keuangan.
2. Mengidentifikasi jenis-jenis utama risiko keuangan.
3. Memahami hubungan antara risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko investasi, dan risiko tata kelola.
4. Menjelaskan bagaimana risiko keuangan dapat menyebar dari satu area ke area lain dalam organisasi.
5. Menyusun kerangka berpikir sistemik untuk memahami risiko keuangan.
6. Menghubungkan risiko keuangan dengan strategi, tata kelola, budaya organisasi, teknologi digital, dan keberlanjutan.
7. Menggunakan model konseptual sederhana untuk menganalisis risiko keuangan pada perusahaan, UMKM, lembaga pendidikan, lembaga keuangan, dan organisasi sosial.

2.1 Pendahuluan

Bab pertama telah menjelaskan bahwa *Financial Risk Management* adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, mengelola,

memantau, dan mengevaluasi risiko keuangan. Bab kedua ini melanjutkan pembahasan dengan membangun **kerangka konseptual risiko keuangan**, yaitu cara berpikir yang membantu kita memahami dari mana risiko berasal, bagaimana risiko berkembang, bagaimana risiko saling berhubungan, dan bagaimana organisasi dapat meresponsnya.

Risiko keuangan tidak dapat dipahami secara terpisah-pisah. Risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko investasi, risiko hukum, risiko kepatuhan, dan risiko reputasi sering kali saling terkait. Sebuah perusahaan yang mengalami kerugian investasi dapat menghadapi krisis likuiditas. Krisis likuiditas dapat menimbulkan gagal bayar. Gagal bayar dapat memunculkan risiko hukum. Risiko hukum dapat merusak reputasi. Reputasi yang rusak dapat menurunkan kepercayaan pelanggan, investor, pemasok, dan kreditur.

Dalam konteks inilah kerangka konseptual menjadi penting. Tanpa kerangka konseptual, organisasi hanya melihat risiko sebagai daftar masalah. Dengan kerangka konseptual, organisasi dapat melihat risiko sebagai **sistem yang saling berhubungan**. Pandangan sistemik ini sejalan dengan pendekatan ISO 31000 yang menekankan bahwa manajemen risiko harus terstruktur, terintegrasi, disesuaikan dengan konteks organisasi, inklusif, dinamis, berbasis informasi terbaik, mempertimbangkan faktor manusia dan budaya, serta mendorong perbaikan berkelanjutan. ([ISO](#))

2.2 Makna Konseptual Risiko Keuangan

Secara konseptual, risiko keuangan dapat dipahami sebagai kemungkinan terjadinya peristiwa atau kondisi yang berdampak negatif terhadap posisi keuangan, kinerja keuangan, arus kas, nilai aset, biaya modal, kemampuan membayar kewajiban, atau keberlanjutan organisasi.

Risiko keuangan muncul karena masa depan tidak pasti. Harga dapat berubah. Pelanggan dapat gagal membayar. Kreditur dapat menaikkan

bunga. Nilai tukar dapat melemah. Sistem pembayaran dapat terganggu. Investasi dapat merugi. Regulasi dapat berubah. Teknologi dapat gagal. Bahkan keputusan manajemen yang tampak rasional hari ini dapat menjadi tidak tepat apabila lingkungan berubah secara drastis.

Namun, risiko keuangan tidak boleh hanya dipahami sebagai “kemungkinan rugi”. Dalam perspektif manajemen modern, risiko adalah deviasi dari hasil yang diharapkan. Deviasi itu bisa negatif, tetapi juga dapat positif. Sebuah investasi dapat menghasilkan return lebih rendah dari harapan, tetapi juga dapat menghasilkan return lebih tinggi. Karena itu, manajemen risiko tidak dimaksudkan untuk menghapus semua risiko, melainkan untuk memastikan bahwa risiko yang diambil sesuai dengan tujuan, kapasitas, nilai, dan batas toleransi organisasi.

Dalam praktik bisnis, risiko keuangan dapat muncul dari empat sumber besar:

1. **Sumber eksternal**, seperti inflasi, suku bunga, nilai tukar, geopolitik, krisis ekonomi, perubahan regulasi, bencana alam, pandemi, dan perubahan teknologi.
2. **Sumber internal**, seperti struktur modal, kualitas pengendalian internal, kebijakan kredit, kualitas SDM, sistem informasi, budaya organisasi, dan keputusan manajerial.
3. **Sumber transaksional**, seperti kontrak pembelian, penjualan kredit, pinjaman bank, investasi, asuransi, hedging, dan pembayaran digital.
4. **Sumber strategis**, seperti ekspansi usaha, merger, diversifikasi, digitalisasi, investasi teknologi, dan perubahan model bisnis.

Dengan demikian, risiko keuangan bukan hanya isu departemen keuangan. Ia adalah isu organisasi secara menyeluruh.

2.3 Risiko Keuangan sebagai Sistem

Salah satu kesalahan umum dalam memahami risiko keuangan adalah memandang setiap risiko secara terisolasi. Padahal, dalam kenyataan, risiko bergerak seperti jaringan. Risiko satu bagian dapat menjadi penyebab risiko bagian lain.

Misalnya, sebuah UMKM kuliner menghadapi kenaikan harga bahan baku. Pada awalnya, ini tampak sebagai risiko biaya. Namun, jika harga jual tidak dapat dinaikkan, margin laba turun. Jika margin turun, kas berkurang. Jika kas berkurang, kemampuan membayar utang melemah. Jika utang tidak dibayar tepat waktu, reputasi kepada pemasok dan bank memburuk. Jika reputasi memburuk, akses pembiayaan berikutnya menjadi lebih sulit.

Contoh lain dapat dilihat pada perusahaan importir. Pelemahan rupiah awalnya merupakan risiko pasar. Namun, risiko pasar ini dapat berubah menjadi risiko likuiditas jika perusahaan tidak memiliki kas cukup untuk membayar bahan baku. Risiko likuiditas dapat berubah menjadi risiko kredit jika perusahaan gagal membayar pinjaman. Risiko kredit dapat berubah menjadi risiko hukum jika kreditur mengambil tindakan hukum. Risiko hukum dapat berubah menjadi risiko reputasi jika publik mengetahui kondisi buruk perusahaan.

Dengan cara berpikir sistemik, risiko keuangan dapat dipahami sebagai rantai sebab-akibat:

Perubahan lingkungan → Eksposur keuangan → Tekanan arus kas/laba → Respons manajemen → Dampak terhadap nilai organisasi

Kerangka seperti ini membantu manajemen melihat bahwa pengelolaan risiko tidak cukup dilakukan setelah kerugian muncul. Risiko perlu diantisipasi sejak awal melalui pemetaan eksposur, skenario, indikator dini, dan tata kelola yang sehat.

2.4 Klasifikasi Utama Risiko Keuangan

Dalam literatur keuangan dan praktik regulasi, risiko keuangan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis utama. Untuk konteks Indonesia, OJK mengatur bahwa bank umum wajib menerapkan manajemen risiko untuk delapan jenis risiko: risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik, dan risiko kepatuhan. ([OJK Portal](#)) Untuk beberapa lembaga jasa keuangan non-bank, POJK 42 Tahun 2024 juga memuat jenis risiko seperti risiko kredit, pasar, operasional, strategis, likuiditas, hukum, kepatuhan, reputasi, dan pada lembaga tertentu juga risiko asuransi. ([OJK Portal](#))

Dalam buku ini, risiko keuangan akan dipahami melalui beberapa kategori konseptual berikut.

2.4.1 Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko kerugian akibat perubahan variabel pasar, seperti nilai tukar, suku bunga, harga saham, harga obligasi, dan harga komoditas. Risiko pasar sangat relevan bagi perusahaan yang melakukan transaksi dalam valuta asing, memiliki portofolio investasi, menggunakan pinjaman berbunga mengambang, atau bergantung pada komoditas tertentu.

Contoh sederhana adalah perusahaan maskapai penerbangan. Biaya bahan bakar merupakan komponen biaya yang besar. Ketika harga minyak dunia naik, biaya operasional meningkat. Jika perusahaan tidak dapat menaikkan harga tiket karena persaingan, laba dapat tertekan. Di sini, perubahan harga komoditas menjadi risiko pasar yang berdampak pada kinerja keuangan.

2.4.2 Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko bahwa debitur, pelanggan, atau pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajiban pembayaran. Risiko ini penting bagi bank, perusahaan pembiayaan, koperasi, fintech lending, perusahaan dagang, rumah sakit, universitas, dan UMKM yang memberikan piutang kepada pelanggan.

Basel Committee menyatakan bahwa prinsip manajemen risiko kredit mencakup pembentukan lingkungan risiko kredit yang memadai, proses pemberian kredit yang sehat, administrasi dan pemantauan kredit yang tepat, serta pengendalian risiko kredit yang memadai. ([Bank for International Settlements](#)) Dalam praktik, risiko kredit tidak hanya diukur dari kemungkinan gagal bayar, tetapi juga dari besarnya eksposur dan nilai kerugian jika gagal bayar terjadi.

Contoh sederhana adalah perusahaan distribusi yang menjual barang secara kredit kepada toko-toko ritel. Jika banyak pelanggan terlambat membayar, perusahaan mengalami tekanan kas. Jika piutang tidak tertagih, laba akuntansi dapat berubah menjadi kerugian riil.

2.4.3 Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko ketidakmampuan organisasi memenuhi kewajiban keuangan ketika jatuh tempo tanpa menimbulkan kerugian besar. Risiko ini sering kali menjadi risiko yang paling cepat berubah menjadi krisis.

Perusahaan dapat memiliki aset besar, tetapi tetap mengalami kesulitan likuiditas jika aset tersebut tidak mudah dicairkan. Misalnya, perusahaan memiliki tanah, gedung, dan persediaan, tetapi tidak memiliki kas cukup untuk membayar gaji, pajak, cicilan bank, atau pemasok.

Dalam organisasi pendidikan, risiko likuiditas dapat muncul ketika penerimaan uang kuliah tidak sejalan dengan jadwal pembayaran gaji, biaya operasional, dan cicilan investasi gedung. Dalam UMKM, risiko

likuiditas dapat muncul karena penjualan musiman, piutang macet, atau pencampuran uang pribadi dengan uang usaha.

2.4.4 Risiko Operasional Keuangan

Risiko operasional keuangan muncul akibat kegagalan proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal. Dalam aktivitas keuangan, risiko operasional dapat berupa kesalahan input transaksi, pembayaran ganda, fraud, kelemahan otorisasi, sistem akuntansi yang tidak aman, kehilangan data, atau serangan siber.

Risiko operasional sering kali diremehkan karena tidak selalu terlihat seperti risiko pasar atau risiko kredit. Namun, banyak kerugian besar dalam organisasi justru berasal dari kegagalan proses internal. Misalnya, lemahnya pemisahan tugas antara pihak yang menyetujui pembayaran, mencatat transaksi, dan menyimpan kas dapat membuka peluang penyalahgunaan dana.

Di era digital, risiko operasional semakin kompleks karena banyak transaksi dilakukan melalui sistem elektronik, aplikasi keuangan, internet banking, dompet digital, dan integrasi data. Kecepatan digital menciptakan efisiensi, tetapi juga memperbesar potensi kesalahan dan fraud apabila pengendalian internal tidak memadai.

2.4.5 Risiko Investasi dan Portofolio

Risiko investasi adalah kemungkinan bahwa hasil investasi berbeda dari yang diharapkan. Risiko ini dapat muncul dari fluktuasi harga aset, kegagalan emiten, perubahan suku bunga, inflasi, likuiditas pasar, konsentrasi portofolio, atau keputusan investor yang emosional.

Prinsip dasar investasi adalah keseimbangan antara risiko dan return. Semakin tinggi potensi return, biasanya semakin tinggi pula risiko yang harus dipahami. Namun, risiko tinggi tidak otomatis berarti keuntungan tinggi. Risiko tinggi berarti ketidakpastian hasil yang lebih besar.

Dalam konteks organisasi, keputusan investasi tidak hanya berkaitan dengan saham dan obligasi. Investasi juga mencakup pembelian mesin, pembangunan gedung, pembukaan cabang, pengembangan sistem informasi, pelatihan SDM, atau proyek transformasi digital. Semua investasi tersebut mengandung risiko.

2.4.6 Risiko Hukum, Kepatuhan, dan Reputasi

Risiko hukum muncul ketika organisasi menghadapi tuntutan hukum, kelemahan kontrak, sengketa perjanjian, atau pelanggaran ketentuan hukum. Risiko kepatuhan muncul ketika organisasi tidak memenuhi regulasi, standar akuntansi, peraturan perpajakan, ketentuan OJK, aturan pasar modal, atau perlindungan konsumen.

Risiko reputasi muncul ketika kepercayaan publik menurun akibat kegagalan layanan, fraud, konflik kepentingan, pelanggaran etika, krisis keuangan, atau komunikasi publik yang buruk. Risiko reputasi sering kali menjadi konsekuensi dari risiko lain. Sebuah perusahaan yang mengalami fraud internal tidak hanya menanggung kerugian uang, tetapi juga kehilangan kepercayaan.

IFRS 7 menekankan perlunya entitas mengungkapkan sifat dan tingkat risiko yang timbul dari instrumen keuangan, termasuk bagaimana risiko tersebut dikelola, melalui pengungkapan kualitatif dan kuantitatif. ([IFRS Foundation](#)) Ini menunjukkan bahwa transparansi risiko merupakan bagian penting dari tata kelola dan pelaporan keuangan.

2.5 Elemen Dasar dalam Kerangka Risiko Keuangan

Untuk memahami risiko keuangan secara konseptual, kita perlu mengenal beberapa elemen dasar.

2.5.1 Sumber Risiko

Sumber risiko adalah asal mula risiko. Sumber ini dapat berasal dari pasar, pelanggan, pemasok, bank, regulator, teknologi, karyawan, pesaing, atau lingkungan makroekonomi. Dalam analisis risiko, pertanyaan awal yang perlu diajukan adalah: "Dari mana risiko ini berasal?"

2.5.2 Peristiwa Risiko

Peristiwa risiko adalah kejadian yang dapat memicu dampak keuangan. Contohnya adalah kenaikan suku bunga, pelemahan nilai tukar, pelanggan gagal bayar, sistem pembayaran down, karyawan melakukan fraud, atau regulasi baru meningkatkan biaya kepatuhan.

2.5.3 Eksposur Risiko

Eksposur risiko adalah tingkat keterpaparan organisasi terhadap sumber risiko. Perusahaan yang memiliki utang dalam dolar tetapi pendapatan dalam rupiah memiliki eksposur nilai tukar. Perusahaan yang menjual sebagian besar barang kepada satu pelanggan besar memiliki eksposur konsentrasi kredit. UMKM yang bergantung pada satu pemasok memiliki eksposur rantai pasok.

2.5.4 Kemungkinan dan Dampak

Kemungkinan menunjukkan seberapa besar peluang risiko terjadi. Dampak menunjukkan seberapa besar kerugian jika risiko terjadi. Risiko yang memiliki kemungkinan tinggi dan dampak besar harus menjadi prioritas utama.

2.5.5 Risiko Inheren dan Risiko Residual

Risiko inheren adalah risiko sebelum ada pengendalian. Risiko residual adalah risiko yang tersisa setelah organisasi menerapkan pengendalian

atau mitigasi. Misalnya, risiko fraud kas secara inheren mungkin tinggi. Setelah organisasi menerapkan pemisahan tugas, otorisasi berlapis, audit internal, dan rekonsiliasi bank, risiko residualnya dapat menurun.

2.5.6 Kontrol dan Mitigasi

Kontrol adalah mekanisme untuk mencegah, mendeteksi, atau memperbaiki risiko. Mitigasi adalah strategi untuk menurunkan kemungkinan atau dampak risiko. Kontrol dapat bersifat administratif, teknis, finansial, hukum, atau budaya.

2.6 Hubungan Antara Risiko dan Laporan Keuangan

Risiko keuangan dapat terlihat dalam laporan keuangan. Neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan memberi petunjuk tentang kondisi risiko organisasi.

Pada **neraca**, risiko dapat terlihat dari struktur utang, komposisi aset lancar, persediaan, piutang, kas, aset tetap, dan kewajiban jangka pendek. Perusahaan dengan utang jangka pendek besar tetapi kas kecil menghadapi risiko likuiditas. Perusahaan dengan piutang besar menghadapi risiko kredit. Perusahaan dengan aset dalam valuta asing menghadapi risiko nilai tukar.

Pada **laporan laba rugi**, risiko dapat terlihat dari fluktuasi pendapatan, margin laba, beban bunga, rugi selisih kurs, biaya operasional, dan penurunan nilai aset. Perusahaan dengan beban bunga tinggi rentan terhadap kenaikan suku bunga. Perusahaan dengan margin tipis rentan terhadap kenaikan biaya bahan baku.

Pada **laporan arus kas**, risiko terlihat dari kemampuan organisasi menghasilkan kas dari operasi. Perusahaan yang laba tetapi arus kas operasinya negatif perlu diwaspadai. Ini dapat menunjukkan masalah piutang, persediaan, atau kualitas laba.

Pada **catatan atas laporan keuangan**, risiko dapat dijelaskan melalui kebijakan manajemen risiko, instrumen keuangan, eksposur nilai tukar, eksposur suku bunga, risiko kredit, risiko likuiditas, dan strategi lindung nilai. IFRS 7 secara khusus menempatkan pengungkapan risiko instrumen keuangan sebagai bagian penting agar pengguna laporan keuangan dapat menilai eksposur dan pengelolaan risiko entitas. ([IFRS Foundation](#))

2.7 Risiko, Return, dan Modal

Kerangka konseptual risiko keuangan tidak dapat dilepaskan dari tiga konsep utama: risiko, return, dan modal.

Risiko menunjukkan ketidakpastian hasil. **Return** menunjukkan imbal hasil yang diharapkan. **Modal** menunjukkan kapasitas organisasi untuk menanggung kerugian dan mendukung pertumbuhan. Ketiganya membentuk segitiga penting dalam manajemen keuangan.

Organisasi yang mengejar return tinggi tanpa modal memadai akan rapuh. Organisasi yang memiliki modal besar tetapi tidak berani mengambil risiko akan kehilangan peluang. Organisasi yang mengambil risiko tanpa memahami return akan bertindak spekulatif. Karena itu, manajemen risiko keuangan membantu organisasi menjaga keseimbangan antara ambisi, kapasitas, dan kehati-hatian.

Dalam lembaga keuangan, hubungan antara risiko dan modal sangat penting karena modal berfungsi sebagai penyangga kerugian. Dalam perusahaan non-keuangan, modal juga penting sebagai cadangan untuk menghadapi fluktuasi penjualan, kenaikan biaya, kerugian investasi, dan krisis likuiditas.

2.8 Risk Appetite dan Risk Tolerance

Kerangka konseptual risiko keuangan harus memuat dua konsep penting: *risk appetite* dan *risk tolerance*.

Risk appetite adalah tingkat risiko yang bersedia diambil organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. **Risk tolerance** adalah batas variasi risiko yang masih dapat diterima dalam aktivitas tertentu.

Sebagai contoh, sebuah universitas mungkin memiliki *risk appetite* rendah terhadap risiko likuiditas karena harus menjamin pembayaran gaji dosen dan staf tepat waktu. Namun, universitas tersebut dapat memiliki *risk appetite* sedang terhadap investasi teknologi pembelajaran karena digitalisasi dianggap penting untuk masa depan.

Sebuah startup mungkin memiliki *risk appetite* tinggi terhadap risiko ekspansi pasar, tetapi tetap harus memiliki batas toleransi terhadap pembakaran kas. Jika pengeluaran pemasaran jauh melebihi proyeksi dan tidak menghasilkan pertumbuhan pelanggan, risiko harus dievaluasi ulang.

Tanpa *risk appetite* dan *risk tolerance*, organisasi mudah jatuh ke dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah terlalu takut mengambil keputusan sehingga kehilangan peluang. Ekstrem kedua adalah terlalu agresif sehingga mengambil risiko melebihi kapasitas.

2.9 Risiko Keuangan dan Strategi Organisasi

Risiko keuangan tidak boleh dipisahkan dari strategi organisasi. Setiap strategi membawa risiko. Strategi ekspansi membawa risiko pembiayaan. Strategi digitalisasi membawa risiko teknologi. Strategi diversifikasi membawa risiko kompetensi. Strategi biaya rendah membawa risiko kualitas. Strategi diferensiasi membawa risiko investasi inovasi.

COSO ERM menekankan bahwa manajemen risiko perusahaan perlu diintegrasikan dengan strategi dan kinerja. Artinya, risiko tidak hanya dipertimbangkan setelah strategi dibuat, tetapi sejak tahap perumusan

tujuan, pemilihan strategi, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan kinerja.
(COSO)

Dalam konteks ini, *Financial Risk Management* berperan sebagai jembatan antara aspirasi strategis dan kemampuan finansial. Manajemen boleh memiliki visi besar, tetapi visi tersebut perlu diuji melalui pertanyaan risiko:

1. Apakah organisasi memiliki kas cukup?
 2. Apakah struktur modal sehat?
 3. Apakah pendapatan cukup stabil?
 4. Apakah skenario buruk sudah dihitung?
 5. Apakah risiko pasar sudah dipertimbangkan?
 6. Apakah organisasi memiliki pengendalian internal yang memadai?
 7. Apakah risiko kepatuhan sudah diperiksa?
 8. Apakah keputusan ini sesuai dengan nilai dan etika organisasi?
-

2.10 Risiko Keuangan dalam Perspektif Tata Kelola

Tata kelola risiko adalah sistem yang menentukan siapa bertanggung jawab atas risiko, bagaimana risiko dilaporkan, bagaimana keputusan risiko disetujui, dan bagaimana pengawasan dilakukan. Tanpa tata kelola, manajemen risiko mudah menjadi dokumen formal yang tidak memengaruhi perilaku organisasi.

Dalam organisasi yang sehat, risiko tidak hanya menjadi tanggung jawab manajer keuangan. Direksi, dewan komisaris atau pengawas, komite audit, manajemen operasional, audit internal, unit risiko, dan seluruh karyawan memiliki peran. OJK menegaskan bahwa penerapan manajemen risiko bagi bank mencakup pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris, kecukupan kebijakan dan prosedur, kecukupan proses identifikasi, pengukuran,

pemantauan dan pengendalian risiko, sistem informasi manajemen risiko, serta sistem pengendalian internal. ([OJK Portal](#))

Dalam organisasi kecil, struktur tata kelola mungkin tidak serumit bank. Namun, prinsipnya tetap sama: harus ada pembagian tugas, otorisasi, pencatatan, pelaporan, pengawasan, dan evaluasi. UMKM pun memerlukan tata kelola sederhana, seperti pemisahan uang pribadi dan usaha, pencatatan transaksi harian, persetujuan pengeluaran besar, dan pemeriksaan kas berkala.

2.11 Risiko Keuangan dan Budaya Organisasi

Risiko tidak hanya dikelola melalui angka, prosedur, atau sistem. Risiko juga dikelola melalui budaya organisasi. Budaya risiko adalah nilai, kebiasaan, dan perilaku kolektif yang menentukan bagaimana orang dalam organisasi memandang, membicarakan, melaporkan, dan merespons risiko.

Budaya risiko yang sehat ditandai oleh keterbukaan, integritas, kehati-hatian, disiplin, dan keberanian menyampaikan masalah. Dalam budaya yang sehat, karyawan tidak takut melaporkan kesalahan. Manajemen tidak menutup-nutupi risiko. Keputusan tidak hanya didorong oleh target jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan.

Sebaliknya, budaya risiko yang buruk ditandai oleh orientasi laba jangka pendek, tekanan target berlebihan, pengabaian kontrol, manipulasi laporan, dan sikap "yang penting hasil". Dalam budaya seperti ini, risiko sering tersembunyi sampai akhirnya menjadi krisis.

Karena itu, kerangka konseptual risiko keuangan harus memasukkan dimensi manusia. Risiko keuangan bukan hanya persoalan angka, tetapi juga persoalan perilaku.

2.12 Risiko Keuangan di Era Digital

Digitalisasi telah mengubah wajah risiko keuangan. Transaksi menjadi lebih cepat, data lebih besar, keputusan dapat diotomatisasi, dan akses keuangan menjadi lebih luas. Namun, digitalisasi juga memunculkan risiko baru.

Risiko digital dalam keuangan dapat mencakup:

1. Fraud transaksi digital.
2. Pencurian data keuangan.
3. Kegagalan sistem pembayaran.
4. Ketergantungan pada vendor teknologi.
5. Bias algoritma dalam credit scoring.
6. Kesalahan model AI.
7. Serangan siber.
8. Kurangnya literasi digital pengguna.
9. Risiko reputasi akibat kebocoran data.
10. Risiko kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data.

Dalam era AI, risiko keuangan tidak hanya berasal dari manusia, tetapi juga dari model. Model prediksi arus kas, model deteksi fraud, model penilaian kredit, dan model investasi dapat membantu pengambilan keputusan. Namun, model juga dapat salah apabila data bias, asumsi keliru, atau tidak diawasi dengan baik.

Karena itu, konsep risiko keuangan modern harus mencakup *model risk*, yaitu risiko kerugian akibat penggunaan model yang salah, tidak sesuai konteks, atau tidak divalidasi.

2.13 Risiko Keuangan dan Keberlanjutan

Risiko keuangan juga semakin terkait dengan keberlanjutan. Perubahan iklim, tekanan ESG, transisi energi, regulasi karbon, bencana alam, perubahan preferensi konsumen, dan tuntutan investor terhadap transparansi keberlanjutan dapat memengaruhi kinerja keuangan organisasi.

Perusahaan yang bergantung pada energi fosil dapat menghadapi risiko transisi. Perusahaan pertanian dapat menghadapi risiko cuaca ekstrem. Bank dapat menghadapi risiko kredit jika debitur berada pada sektor yang rentan perubahan iklim. Perusahaan ekspor dapat menghadapi hambatan pasar jika tidak memenuhi standar keberlanjutan.

Dalam kerangka konseptual modern, risiko keuangan tidak lagi hanya dilihat dari sisi pasar, kredit, dan likuiditas. Risiko iklim dan ESG perlu dipahami sebagai risiko yang dapat berdampak pada arus kas, biaya modal, nilai aset, reputasi, dan akses pembiayaan.

2.14 Model Konseptual Risiko Keuangan

Berdasarkan pembahasan di atas, risiko keuangan dapat dirumuskan dalam model konseptual berikut:

Sumber Risiko → Peristiwa Risiko → Eksposur → Dampak Keuangan → Respons Manajemen → Risiko Residual → Pembelajaran Organisasi

Model ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, risiko memiliki **sumber**. Sumber itu dapat berupa nilai tukar, pelanggan, teknologi, regulasi, atau keputusan internal.

Kedua, sumber risiko dapat memicu **peristiwa risiko**, seperti pelanggan gagal bayar, rupiah melemah, bunga naik, sistem down, atau kontrak bermasalah.

Ketiga, peristiwa risiko menimbulkan dampak sesuai dengan **eksposur** organisasi. Perusahaan yang tidak memiliki utang valuta asing tidak terlalu terpengaruh oleh perubahan kurs. Sebaliknya, perusahaan dengan pembelian impor besar sangat terpengaruh.

Keempat, eksposur menghasilkan **dampak keuangan**, seperti penurunan laba, arus kas negatif, kenaikan biaya, penurunan nilai aset, atau gagal bayar.

Kelima, organisasi melakukan **respons manajemen**, seperti hedging, pencadangan, diversifikasi, pengendalian internal, restrukturisasi, atau negosiasi.

Keenam, setelah respons dilakukan, masih ada **risiko residual**. Tidak ada mitigasi yang menghilangkan risiko sepenuhnya.

Ketujuh, organisasi perlu melakukan **pembelajaran**, agar pengalaman risiko menjadi pengetahuan dan memperkuat sistem ke depan.

2.15 Contoh Aplikasi Model: UMKM Kopi Lokal

Sebuah UMKM kopi lokal membeli biji kopi dari petani, mengolahnya, dan menjual produk ke konsumen melalui toko fisik dan platform digital. Pada awalnya, usaha berkembang baik. Namun, beberapa risiko muncul bersamaan.

Harga biji kopi naik karena cuaca buruk. Penjualan online meningkat, tetapi biaya promosi digital juga naik. Sebagian pelanggan korporat meminta pembayaran tempo 30 hari. Sementara itu, UMKM memiliki cicilan mesin roasting yang harus dibayar setiap bulan.

Dengan model konseptual risiko keuangan, situasi ini dapat dianalisis sebagai berikut:

Sumber risiko: cuaca, pemasok, pelanggan kredit, platform digital, utang mesin.

Peristiwa risiko: harga bahan baku naik, piutang tertunda, biaya promosi naik.

Eksposur: margin tipis, kas terbatas, cicilan tetap.

Dampak keuangan: laba menurun, kas harian tertekan, risiko gagal bayar meningkat.

Respons manajemen: menyesuaikan harga, membuat kontrak pemasok, membatasi kredit pelanggan, membuat proyeksi kas mingguan, dan menyiapkan dana cadangan.

Risiko residual: penjualan bisa turun jika harga dinaikkan.

Pembelajaran: UMKM perlu memiliki sistem pencatatan dan perencanaan kas yang lebih disiplin.

Kasus ini menunjukkan bahwa kerangka konseptual risiko keuangan tidak hanya relevan bagi perusahaan besar, tetapi juga sangat penting bagi UMKM.

2.16 Contoh Aplikasi Model: Lembaga Pendidikan

Sebuah perguruan tinggi swasta menghadapi penurunan jumlah mahasiswa baru. Pada saat yang sama, kampus perlu berinvestasi dalam sistem pembelajaran digital, pelatihan dosen, dan infrastruktur teknologi. Penerimaan menurun, tetapi biaya meningkat.

Dengan kerangka risiko keuangan, situasi ini dapat dipetakan sebagai berikut:

Risiko pasar: perubahan preferensi calon mahasiswa dan persaingan antarperguruan tinggi.

Risiko likuiditas: penerimaan mahasiswa tidak cukup untuk menutup biaya operasional jangka pendek.

Risiko investasi: investasi teknologi belum tentu segera menghasilkan peningkatan penerimaan.

Risiko operasional: dosen dan staf belum siap menggunakan sistem

digital.

Risiko reputasi: jika kualitas layanan menurun, kepercayaan masyarakat melemah.

Risiko strategis: model pendidikan lama tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pasar.

Respons manajemen dapat berupa diversifikasi program studi, pembelajaran hybrid, kerja sama industri, efisiensi biaya, beasiswa terarah, promosi digital, dan sistem pemantauan kas. Kasus ini menunjukkan bahwa risiko keuangan harus dibaca bersama risiko strategis dan operasional.

2.17 Prinsip Dasar Membangun Kerangka Risiko Keuangan

Agar kerangka konseptual risiko keuangan dapat digunakan secara efektif, organisasi perlu memegang beberapa prinsip dasar.

Pertama, risiko harus dikaitkan dengan tujuan organisasi. Risiko hanya bermakna jika dikaitkan dengan tujuan yang dapat terganggu.

Kedua, risiko harus dipahami secara lintas fungsi. Risiko keuangan dapat berasal dari pemasaran, operasi, teknologi, SDM, legal, atau strategi.

Ketiga, risiko harus diukur dengan data, tetapi tidak boleh mengabaikan penilaian profesional. Tidak semua risiko dapat dihitung secara presisi.

Keempat, risiko harus dikomunikasikan secara terbuka. Risiko yang disembunyikan biasanya berkembang menjadi krisis.

Kelima, risiko harus memiliki pemilik. Setiap risiko penting perlu memiliki pihak yang bertanggung jawab.

Keenam, risiko harus dipantau secara berkala. Risiko berubah seiring perubahan lingkungan.

Ketujuh, risiko harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Tanpa budaya risiko, sistem manajemen risiko hanya menjadi dokumen formal.

Ringkasan Bab

Bab ini membahas kerangka konseptual risiko keuangan sebagai dasar untuk memahami jenis, sumber, hubungan, dan dinamika risiko dalam organisasi. Risiko keuangan tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait sebagai sistem. Risiko pasar dapat berubah menjadi risiko likuiditas. Risiko kredit dapat memicu risiko reputasi. Risiko operasional dapat berkembang menjadi risiko hukum dan kepatuhan.

Jenis risiko keuangan utama mencakup risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko investasi, risiko hukum, risiko kepatuhan, risiko reputasi, risiko strategis, dan risiko digital. Dalam praktik Indonesia, OJK mengatur berbagai jenis risiko tersebut dalam penerapan manajemen risiko bagi bank dan lembaga jasa keuangan non-bank. ([OJK Portal](#))

Kerangka konseptual risiko keuangan dapat dirumuskan melalui model:

Sumber Risiko → Peristiwa Risiko → Eksposur → Dampak Keuangan → Respons Manajemen → Risiko Residual → Pembelajaran Organisasi

Model ini membantu organisasi memahami bahwa manajemen risiko bukan hanya reaksi terhadap krisis, tetapi proses pembelajaran strategis untuk menjaga stabilitas, keberlanjutan, dan nilai organisasi.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa risiko keuangan perlu dipahami sebagai sistem, bukan sebagai daftar masalah yang terpisah?
2. Jelaskan hubungan antara risiko pasar dan risiko likuiditas dengan contoh perusahaan importir.
3. Apa perbedaan antara risiko inheren dan risiko residual?

4. Mengapa risiko reputasi sering kali merupakan akibat dari risiko lain?
 5. Bagaimana laporan keuangan dapat digunakan untuk membaca risiko organisasi?
 6. Mengapa *risk appetite* dan *risk tolerance* penting dalam pengambilan keputusan strategis?
 7. Jelaskan bagaimana digitalisasi dapat menciptakan risiko keuangan baru.
 8. Mengapa risiko keuangan juga berkaitan dengan budaya organisasi?
 9. Terapkan model konseptual risiko keuangan pada sebuah UMKM kuliner.
 10. Bagaimana perguruan tinggi dapat menggunakan kerangka risiko keuangan untuk menghadapi penurunan jumlah mahasiswa?
-

Glosarium

Credit Risk / Risiko Kredit

Risiko kerugian akibat debitur, pelanggan, atau pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajiban pembayaran.

Digital Financial Risk / Risiko Keuangan Digital

Risiko keuangan yang muncul akibat penggunaan teknologi digital, seperti fraud digital, kegagalan sistem, kebocoran data, bias algoritma, atau serangan siber.

Eksposur Risiko

Tingkat keterpaparan organisasi terhadap sumber risiko tertentu.

Financial Risk / Risiko Keuangan

Kemungkinan terjadinya peristiwa atau kondisi yang berdampak negatif

terhadap posisi keuangan, arus kas, laba, nilai aset, atau keberlanjutan organisasi.

Inherent Risk / Risiko Inheren

Risiko yang melekat sebelum organisasi menerapkan pengendalian atau mitigasi.

Liquidity Risk / Risiko Likuiditas

Risiko ketidakmampuan organisasi memenuhi kewajiban keuangan pada saat jatuh tempo tanpa menimbulkan kerugian besar.

Market Risk / Risiko Pasar

Risiko kerugian akibat perubahan harga pasar, seperti nilai tukar, suku bunga, harga saham, harga obligasi, dan harga komoditas.

Model Risk

Risiko kerugian akibat penggunaan model analitik, statistik, atau AI yang salah, bias, tidak sesuai konteks, atau tidak divalidasi.

Operational Risk / Risiko Operasional

Risiko kerugian akibat kegagalan proses internal, manusia, sistem, atau kejadian eksternal.

Residual Risk / Risiko Residual

Risiko yang masih tersisa setelah organisasi menerapkan tindakan pengendalian atau mitigasi.

Risk Appetite

Tingkat risiko yang bersedia diambil organisasi untuk mencapai tujuan strategis.

Risk Culture / Budaya Risiko

Nilai, kebiasaan, dan perilaku organisasi dalam memahami, membicarakan, melaporkan, dan merespons risiko.

Risk Event / Peristiwa Risiko

Kejadian tertentu yang dapat memicu dampak negatif terhadap organisasi.

Risk Governance / Tata Kelola Risiko

Struktur, kebijakan, proses, dan tanggung jawab yang memastikan risiko dikelola secara efektif dan akuntabel.

Risk Tolerance

Batas variasi risiko yang masih dapat diterima oleh organisasi dalam menjalankan aktivitas tertentu.

Strategic Risk / Risiko Strategis

Risiko yang muncul akibat keputusan strategis yang tidak tepat, kegagalan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, atau ketidaksesuaian antara strategi dan kemampuan organisasi.

Systemic Risk / Risiko Sistemik

Risiko yang menyebar dari satu bagian sistem ke bagian lain sehingga dapat menimbulkan gangguan luas.

Daftar Pustaka — APA 7

Basel Committee on Banking Supervision. (2025). *Principles for the management of credit risk*. Bank for International Settlements.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

International Accounting Standards Board. (2024). *IFRS 7: Financial instruments: Disclosures*. IFRS Foundation.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/SEOJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 42 Tahun 2024 tentang penerapan manajemen risiko bagi lembaga pembiayaan, perusahaan modal ventura, lembaga keuangan mikro, dan lembaga jasa keuangan lainnya*. OJK.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2021). *Financial institutions management: A risk management approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Stulz, R. M. (2003). *Risk management and derivatives*. South-Western College Publishing.

Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2009). *Risk management in finance: Six sigma and other next generation techniques*. Wiley.

Bab 3. Risiko Pasar: Nilai Tukar, Suku Bunga, Harga Saham, dan Komoditas

Memahami volatilitas pasar dan dampaknya terhadap biaya, pendapatan, investasi, dan nilai perusahaan

1 Apa itu Risiko Pasar?



Risiko pasar adalah potensi kerugian akibat perubahan variabel pasar seperti kurs valuta asing, suku bunga, harga saham, dan harga komoditas.

2 Empat Sumber Utama



Nilai Tukar

Perubahan kurs memengaruhi biaya impor, pendapatan ekspor, dan utang valas.



Suku Bunga

Kenaikan bunga meningkatkan biaya pinjaman dan menekan investasi.



Harga Saham

Fluktuasi harga saham memengaruhi nilai portofolio dan sentimen pasar.



Komoditas

Perubahan harga minyak, gandum, logam, atau CPO memengaruhi biaya dan margin.

3 Bagaimana Dampaknya?



Perubahan pasar



Eksposur perusahaan



Biaya / Pendapatan / Laba



Arus kas & nilai perusahaan

Dampak tergantung pada tingkat keterpaparan dan kesiapan manajemen.

4 Contoh Eksposur



Importir

Rupiah melemah → biaya bahan baku naik



Debitur

Bunga naik → cicilan bertambah



Investor

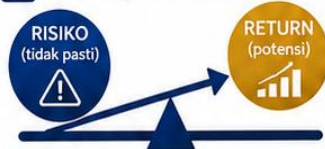
Saham turun → nilai portofolio melemah



Industri

Harga komoditas naik → margin tertekan

5 Hubungan Risiko dan Return



Semakin besar potensi return, semakin besar pula ketidakpastian yang perlu dikelola.



Tujuannya bukan menghilangkan risiko, melainkan mengelolanya secara cerdas.

6 Strategi Mitigasi



Hedging

Forward, futures, options, swaps



Diversifikasi

Menyebarkan portofolio, pemasok, atau pasar



Penyesuaian Struktur Keuangan

Mengelola utang, tenor, dan komposisi bunga



Monitoring Aktif

Memantau kurs, bunga, indeks saham, dan harga komoditas

7 Indikator yang Perlu Dipantau



Kurs rupiah terhadap dolar



BI-Rate / suku bunga pasar



IHSG dan indeks global



Harga minyak, emas, CPO, atau bahan baku utama



Inflasi dan sentimen ekonomi

8 Contoh Singkat



Sebuah perusahaan importir elektronik membeli bahan baku dalam dolar AS. Ketika rupiah melemah, biaya impor naik dan margin laba menurun. Dengan analisis eksposur serta strategi lindung nilai, perusahaan dapat menjaga stabilitas kas dan profitabilitas.



Inti Bab 3: Risiko pasar berasal dari perubahan kondisi pasar. Organisasi perlu memahami eksposur, mengukur dampak, dan menyiapkan strategi mitigasi agar tetap tangguh.

BAB 3. RISIKO PASAR: NILAI TUKAR, SUKU BUNGA, HARGA SAHAM, DAN KOMODITAS

Memahami Volatilitas Pasar dan Dampaknya terhadap Biaya, Pendapatan, Investasi, Arus Kas, dan Nilai Perusahaan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pengertian risiko pasar, menjelaskan sumber-sumber utama risiko pasar, membedakan risiko nilai tukar, risiko suku bunga, risiko harga saham, dan risiko komoditas, serta menjelaskan bagaimana perubahan variabel pasar dapat memengaruhi laba, arus kas, struktur biaya, nilai aset, nilai kewajiban, dan keberlanjutan organisasi.

Bab ini juga membantu pembaca memahami strategi dasar mitigasi risiko pasar seperti *hedging*, diversifikasi, penyesuaian struktur pembiayaan, pengelolaan arus kas, kontrak jangka panjang, dan pemantauan indikator pasar secara berkelanjutan.

3.1 Pendahuluan

Dalam dunia keuangan modern, pasar bergerak cepat. Nilai tukar berubah dari hari ke hari, suku bunga dapat naik atau turun mengikuti arah kebijakan moneter, harga saham berfluktuasi karena sentimen investor, dan harga komoditas bergerak mengikuti perubahan permintaan global, konflik geopolitik, cuaca, pasokan, serta spekulasi pasar. Perubahan-perubahan ini menciptakan **risiko pasar**.

Risiko pasar adalah risiko kerugian yang muncul karena perubahan kondisi pasar. Dalam regulasi perbankan Indonesia, OJK mendefinisikan risiko pasar sebagai risiko pada posisi neraca dan rekening administratif, termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan kondisi pasar secara keseluruhan. ([OJK Portal](#)) Dalam kerangka Basel, risiko pasar juga menjadi bagian penting dari perhitungan kebutuhan modal minimum bank karena perubahan harga pasar dapat memengaruhi nilai portofolio perdagangan dan posisi keuangan lembaga keuangan. ([Bank for International Settlements](#))

Bagi perusahaan non-bank, risiko pasar juga sangat relevan. Perusahaan importir menghadapi risiko nilai tukar. Perusahaan dengan pinjaman berbunga mengambang menghadapi risiko suku bunga. Investor menghadapi risiko harga saham. Perusahaan penerbangan, pertambangan, perkebunan, manufaktur, dan energi menghadapi risiko harga komoditas. Bahkan UMKM pun dapat terkena risiko pasar ketika harga bahan baku naik, biaya pinjaman meningkat, atau daya beli konsumen berubah akibat inflasi.

Dengan demikian, risiko pasar bukan hanya persoalan bank atau investor pasar modal. Risiko pasar adalah persoalan semua organisasi yang berhubungan dengan harga, biaya, pembiayaan, investasi, dan arus kas.

3.2 Pengertian Risiko Pasar

Risiko pasar dapat didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya kerugian akibat perubahan harga atau variabel pasar yang memengaruhi posisi keuangan organisasi. Variabel pasar tersebut antara lain nilai tukar valuta asing, suku bunga, harga saham, harga obligasi, harga minyak, harga emas, harga batubara, harga nikel, harga CPO, dan harga bahan baku lainnya.

Secara konseptual, risiko pasar muncul karena organisasi memiliki **eksposur** terhadap variabel pasar. Eksposur berarti keterpaparan

organisasi terhadap perubahan harga pasar tertentu. Jika sebuah perusahaan memiliki utang dalam dolar Amerika Serikat, tetapi pendapatannya dalam rupiah, maka perusahaan tersebut memiliki eksposur nilai tukar. Jika sebuah perusahaan memiliki pinjaman dengan bunga mengambang, maka perusahaan tersebut memiliki eksposur suku bunga. Jika sebuah dana pensiun memiliki investasi besar pada saham, maka dana pensiun tersebut memiliki eksposur harga saham.

Risiko pasar dapat memengaruhi organisasi melalui beberapa jalur. Pertama, risiko pasar dapat menaikkan biaya. Kedua, risiko pasar dapat menurunkan pendapatan. Ketiga, risiko pasar dapat mengurangi nilai aset. Keempat, risiko pasar dapat meningkatkan nilai kewajiban. Kelima, risiko pasar dapat mengganggu arus kas. Keenam, risiko pasar dapat menurunkan nilai perusahaan.

Dalam standar pelaporan keuangan, IFRS 7 menekankan bahwa entitas perlu mengungkapkan informasi yang memungkinkan pengguna laporan keuangan mengevaluasi signifikansi instrumen keuangan, serta sifat dan tingkat risiko yang timbul dari instrumen keuangan. ([IFRS Foundation](#)) Dalam praktik pengungkapan risiko, risiko pasar umumnya mencakup risiko mata uang, risiko suku bunga, dan risiko harga lainnya. ([Moore Global](#))

3.3 Empat Sumber Utama Risiko Pasar

Dalam bab ini, risiko pasar dibahas melalui empat sumber utama:

1. **Risiko nilai tukar**
2. **Risiko suku bunga**
3. **Risiko harga saham**
4. **Risiko harga komoditas**

Keempat risiko ini berbeda, tetapi dapat saling berhubungan. Kenaikan suku bunga di Amerika Serikat, misalnya, dapat memicu arus modal keluar dari negara berkembang, melemahkan nilai tukar, menekan pasar saham, dan memengaruhi harga komoditas. Dalam dunia yang saling terhubung, satu perubahan pasar dapat memicu rangkaian dampak keuangan yang luas.

3.4 Risiko Nilai Tukar

Risiko nilai tukar adalah risiko kerugian akibat perubahan kurs valuta asing. Risiko ini sangat penting bagi organisasi yang melakukan transaksi lintas negara, memiliki utang dalam valuta asing, membeli bahan baku impor, menjual produk ekspor, atau memiliki aset dan kewajiban dalam mata uang asing.

Misalnya, sebuah perusahaan Indonesia membeli bahan baku dari luar negeri dalam dolar Amerika Serikat. Perusahaan tersebut menjual produknya di pasar domestik dalam rupiah. Jika rupiah melemah terhadap dolar, maka biaya bahan baku meningkat. Jika perusahaan tidak dapat menaikkan harga jual, margin laba akan menurun. Jika pelemahan rupiah berlangsung lama, arus kas perusahaan dapat terganggu.

Risiko nilai tukar dapat muncul dalam beberapa bentuk. Pertama, **transaction exposure**, yaitu risiko akibat transaksi yang sudah atau akan dilakukan dalam mata uang asing. Kedua, **translation exposure**, yaitu risiko ketika laporan keuangan anak perusahaan luar negeri dikonsolidasikan ke mata uang pelaporan induk perusahaan. Ketiga, **economic exposure**, yaitu risiko jangka panjang bahwa perubahan kurs memengaruhi daya saing, biaya produksi, dan nilai perusahaan.

Dalam konteks Indonesia, risiko nilai tukar sering menjadi perhatian karena banyak perusahaan masih bergantung pada impor bahan baku, mesin, teknologi, obat-obatan, energi, atau komponen industri. Kestabilan nilai

rupiah juga menjadi salah satu perhatian utama Bank Indonesia sebagai bank sentral, yang memiliki tujuan mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. ([Bank Indonesia](#))

3.4.1 Contoh Risiko Nilai Tukar

Sebuah perusahaan farmasi membeli bahan baku obat dari luar negeri. Kontrak pembelian disepakati dalam dolar Amerika Serikat. Ketika kontrak dibuat, kurs masih relatif stabil. Namun, menjelang pembayaran, rupiah melemah. Akibatnya, perusahaan membutuhkan lebih banyak rupiah untuk membayar jumlah dolar yang sama.

Dampaknya dapat berlapis. Harga pokok produksi naik. Margin laba turun. Harga jual sulit dinaikkan karena obat tertentu masuk dalam pasar yang sensitif. Jika perusahaan memiliki pinjaman dalam dolar, beban pembayaran juga meningkat. Dalam situasi seperti ini, risiko nilai tukar berubah menjadi risiko laba, risiko arus kas, dan risiko likuiditas.

3.4.2 Strategi Mengelola Risiko Nilai Tukar

Risiko nilai tukar dapat dikelola melalui beberapa strategi. Pertama, perusahaan dapat menggunakan **natural hedging**, yaitu menyeimbangkan penerimaan dan pembayaran dalam mata uang yang sama. Perusahaan eksportir yang memperoleh dolar dapat menggunakan dolar tersebut untuk membayar bahan baku impor.

Kedua, perusahaan dapat menggunakan instrumen keuangan seperti **forward contract, futures, options**, atau **currency swaps**. Instrumen ini dapat membantu perusahaan mengunci kurs atau membatasi kerugian akibat pergerakan kurs.

Ketiga, perusahaan dapat melakukan **diversifikasi pemasok**. Jika bahan baku selalu dibeli dari luar negeri, perusahaan sangat rentan terhadap kurs. Dengan mencari pemasok lokal atau regional, eksposur nilai tukar dapat dikurangi.

Keempat, perusahaan dapat menyesuaikan kebijakan harga. Jika biaya impor meningkat, harga jual mungkin perlu disesuaikan secara bertahap agar margin tetap sehat.

Kelima, perusahaan perlu melakukan analisis sensitivitas. Manajemen perlu mengetahui bagaimana laba berubah jika rupiah melemah 5 persen, 10 persen, atau 15 persen. Analisis ini membantu organisasi membuat rencana kontinjensi.

3.5 Risiko Suku Bunga

Risiko suku bunga adalah risiko kerugian akibat perubahan tingkat bunga. Risiko ini memengaruhi organisasi yang memiliki pinjaman, investasi obligasi, deposito, instrumen berbunga tetap, atau instrumen berbunga mengambang.

Suku bunga berperan sebagai harga dari uang. Ketika suku bunga naik, biaya pinjaman meningkat. Ketika biaya pinjaman meningkat, laba dapat tertekan. Sebaliknya, ketika suku bunga turun, biaya pinjaman menurun, tetapi pendapatan bunga dari investasi juga dapat berkurang.

Bagi perusahaan, risiko suku bunga terutama muncul melalui struktur utang. Perusahaan dengan pinjaman berbunga mengambang akan langsung terdampak ketika suku bunga pasar naik. Perusahaan dengan pinjaman berbunga tetap mungkin lebih terlindungi dalam jangka pendek, tetapi tetap menghadapi risiko ketika harus melakukan refinancing pada tingkat bunga yang lebih tinggi.

Bagi bank, risiko suku bunga sangat penting karena bank mengelola aset dan kewajiban yang sensitif terhadap bunga. Perbedaan jatuh tempo antara aset dan kewajiban dapat menimbulkan risiko apabila suku bunga berubah. Bank Indonesia menggunakan BI-Rate sebagai salah satu instrumen kebijakan moneter; pada Rapat Dewan Gubernur 19–20 Mei 2026, Bank Indonesia menaikkan BI-Rate sebesar 50 basis poin menjadi 5,25%. ([Bank Indonesia](#))

3.5.1 Contoh Risiko Suku Bunga

Sebuah perusahaan properti memiliki pinjaman bank berbunga mengambang. Ketika suku bunga masih rendah, proyek tampak menguntungkan. Namun, ketika suku bunga naik, cicilan bunga meningkat. Pada saat yang sama, permintaan properti melemah karena konsumen juga menghadapi kenaikan bunga KPR.

Dampaknya menjadi ganda. Biaya bunga perusahaan naik, sementara penjualan menurun. Arus kas proyek menjadi lebih berat. Jika perusahaan tidak memiliki cadangan kas atau struktur pembiayaan yang sehat, risiko suku bunga dapat berubah menjadi risiko likuiditas dan risiko gagal bayar.

3.5.2 Strategi Mengelola Risiko Suku Bunga

Risiko suku bunga dapat dikelola dengan beberapa cara. Pertama, organisasi dapat memilih kombinasi antara pinjaman berbunga tetap dan pinjaman berbunga mengambang. Pinjaman berbunga tetap memberikan kepastian biaya, sedangkan pinjaman berbunga mengambang dapat menguntungkan ketika suku bunga turun.

Kedua, organisasi dapat menyesuaikan jatuh tempo aset dan kewajiban. Jika kewajiban jangka pendek terlalu besar sementara aset menghasilkan kas dalam jangka panjang, risiko likuiditas akan meningkat.

Ketiga, organisasi dapat menggunakan instrumen derivatif seperti **interest rate swap**, yaitu pertukaran pembayaran bunga tetap dan mengambang. Instrumen ini sering digunakan oleh perusahaan besar dan lembaga keuangan.

Keempat, perusahaan perlu melakukan *stress testing*. Misalnya, bagaimana arus kas berubah jika suku bunga naik 1 persen, 2 persen, atau 3 persen? Apakah perusahaan tetap mampu membayar kewajiban?

Kelima, organisasi perlu menjaga struktur modal yang sehat. Utang dapat mempercepat pertumbuhan, tetapi utang berlebihan dapat membuat organisasi sangat rentan terhadap kenaikan suku bunga.

3.6 Risiko Harga Saham

Risiko harga saham adalah risiko kerugian akibat perubahan harga saham. Risiko ini dialami oleh investor individu, perusahaan investasi, dana pensiun, asuransi, reksa dana, bank, dan perusahaan yang memiliki portofolio saham.

Harga saham dapat berubah karena banyak faktor, seperti kinerja perusahaan, perubahan suku bunga, inflasi, kondisi ekonomi, sentimen investor, kebijakan pemerintah, geopolitik, nilai tukar, harga komoditas, dan perkembangan industri. Dalam jangka pendek, harga saham sering dipengaruhi oleh sentimen. Dalam jangka panjang, harga saham cenderung dipengaruhi oleh fundamental perusahaan dan prospek bisnis.

Risiko harga saham tidak hanya dialami oleh investor pasar modal. Perusahaan terbuka juga menghadapi risiko ini karena penurunan harga

saham dapat memengaruhi reputasi, biaya modal, kemampuan mencari pendanaan, persepsi investor, dan posisi tawar manajemen.

3.6.1 Contoh Risiko Harga Saham

Sebuah dana pensiun memiliki portofolio besar pada saham-saham sektor teknologi. Selama beberapa tahun, saham teknologi naik pesat. Namun, ketika suku bunga global naik, investor mulai mengurangi eksposur pada saham pertumbuhan. Harga saham teknologi turun. Nilai portofolio dana pensiun ikut menurun.

Dampaknya tidak hanya berupa kerugian investasi. Jika penurunan nilai portofolio sangat besar, dana pensiun harus mengevaluasi kembali kecukupan asetnya untuk memenuhi kewajiban kepada peserta. Ini menunjukkan bahwa risiko harga saham dapat berhubungan dengan risiko kewajiban jangka panjang.

3.6.2 Strategi Mengelola Risiko Harga Saham

Risiko harga saham dapat dikelola melalui diversifikasi. Investor tidak sebaiknya menempatkan seluruh dana pada satu saham atau satu sektor. Diversifikasi dapat dilakukan berdasarkan sektor, ukuran perusahaan, wilayah geografis, jenis aset, dan horizon investasi.

Strategi lain adalah **asset allocation**, yaitu pembagian aset antara saham, obligasi, deposito, kas, properti, atau instrumen lainnya. Alokasi aset harus disesuaikan dengan tujuan investasi, horizon waktu, kebutuhan likuiditas, dan profil risiko.

Investor juga perlu membedakan antara investasi dan spekulasi. Investasi berbasis analisis fundamental cenderung memperhatikan nilai perusahaan,

arus kas, laba, prospek industri, dan tata kelola. Spekulasi lebih banyak bergantung pada pergerakan harga jangka pendek.

Manajemen risiko harga saham juga memerlukan disiplin perilaku. Banyak investor rugi bukan hanya karena pasar turun, tetapi karena keputusan emosional: membeli karena takut tertinggal, menjual karena panik, atau terlalu percaya pada rumor.

3.7 Risiko Harga Komoditas

Risiko harga komoditas adalah risiko kerugian akibat perubahan harga barang komoditas seperti minyak, gas, batubara, emas, nikel, tembaga, gandum, kedelai, kopi, kakao, CPO, beras, dan bahan baku industri lainnya.

Risiko ini sangat penting bagi negara, perusahaan, dan UMKM. Indonesia sebagai negara yang memiliki sektor pertambangan, perkebunan, energi, manufaktur, dan pangan sangat dipengaruhi oleh dinamika harga komoditas global. Perubahan harga komoditas dapat memengaruhi pendapatan ekspor, biaya produksi, inflasi, subsidi, dan daya beli masyarakat.

Bagi perusahaan produsen komoditas, penurunan harga komoditas dapat menurunkan pendapatan. Bagi perusahaan pengguna komoditas, kenaikan harga komoditas dapat menaikkan biaya produksi. Jadi, dampak perubahan harga komoditas bergantung pada posisi organisasi: apakah sebagai produsen, konsumen, eksportir, importir, atau investor.

3.7.1 Contoh Risiko Harga Komoditas

Sebuah perusahaan makanan menggunakan gandum impor sebagai bahan baku utama. Ketika harga gandum dunia naik akibat gangguan pasokan global, biaya produksi meningkat. Jika perusahaan menaikkan harga jual,

konsumen mungkin beralih ke produk pesaing. Jika harga jual tidak dinaikkan, margin laba menurun.

Contoh lain adalah perusahaan tambang batubara. Ketika harga batubara tinggi, pendapatan dan laba meningkat. Namun, ketika harga turun tajam, perusahaan menghadapi penurunan pendapatan, tekanan arus kas, dan kemungkinan penundaan investasi.

3.7.2 Strategi Mengelola Risiko Komoditas

Risiko komoditas dapat dikelola melalui kontrak pasokan jangka panjang, diversifikasi pemasok, persediaan strategis, efisiensi produksi, penyesuaian harga, serta instrumen hedging komoditas.

Perusahaan juga perlu memahami struktur biaya. Jika bahan baku menyumbang porsi besar dari biaya produksi, maka perusahaan harus memantau harga komoditas secara aktif. Perusahaan dapat membuat skenario: bagaimana laba berubah jika harga bahan baku naik 10 persen, 20 persen, atau 30 persen?

Untuk UMKM, strategi sederhana dapat dilakukan melalui pembelian kolektif, kerja sama pemasok, pengendalian persediaan, inovasi ukuran produk, penyesuaian menu, atau substitusi bahan baku tanpa mengorbankan kualitas.

3.8 Dampak Risiko Pasar terhadap Laporan Keuangan

Risiko pasar dapat memengaruhi laporan keuangan melalui beberapa akun utama.

Pada **laporan laba rugi**, risiko pasar dapat terlihat dalam kenaikan biaya bahan baku, beban bunga, rugi selisih kurs, kerugian investasi, dan

penurunan margin laba. Perusahaan dengan banyak transaksi valuta asing akan mencatat keuntungan atau kerugian kurs. Perusahaan dengan pinjaman besar akan merasakan dampak beban bunga.

Pada **neraca**, risiko pasar dapat memengaruhi nilai aset dan kewajiban. Nilai investasi saham dapat turun. Nilai kewajiban valuta asing dapat naik ketika mata uang domestik melemah. Nilai instrumen derivatif dapat berubah sesuai kondisi pasar.

Pada **laporan arus kas**, risiko pasar dapat memengaruhi pembayaran bunga, pembayaran utang, pembelian bahan baku, penerimaan ekspor, dan kebutuhan modal kerja. Risiko pasar yang tidak dikelola dapat membuat arus kas menjadi tidak stabil.

Pada **catatan atas laporan keuangan**, perusahaan perlu menjelaskan eksposur risiko dan kebijakan pengelolannya. IFRS 7 menekankan pentingnya pengungkapan kualitatif dan kuantitatif agar pengguna laporan keuangan dapat mengevaluasi risiko yang timbul dari instrumen keuangan. ([IFRS Foundation](#))

3.9 Pengukuran Risiko Pasar

Pengukuran risiko pasar bertujuan untuk mengetahui seberapa besar potensi kerugian apabila variabel pasar bergerak tidak menguntungkan. Pengukuran dapat dilakukan secara sederhana maupun kompleks.

3.9.1 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas menghitung dampak perubahan satu variabel pasar terhadap laba, arus kas, atau nilai perusahaan. Misalnya, manajemen menghitung dampak pelemahan rupiah sebesar 5 persen terhadap biaya impor. Atau menghitung dampak kenaikan suku bunga 1 persen terhadap beban bunga tahunan.

Analisis sensitivitas sangat berguna karena mudah dipahami oleh manajer non-keuangan. Ia membantu menjawab pertanyaan: "Jika variabel ini berubah, apa dampaknya terhadap organisasi?"

3.9.2 Analisis Skenario

Analisis skenario menggabungkan beberapa perubahan variabel sekaligus. Misalnya, skenario buruk: rupiah melemah, suku bunga naik, harga bahan baku naik, dan penjualan turun. Skenario seperti ini lebih realistis karena dalam krisis, beberapa risiko sering muncul bersamaan.

3.9.3 Stress Testing

Stress testing menguji daya tahan organisasi dalam kondisi ekstrem. Misalnya, bagaimana kondisi kas jika kurs melemah 20 persen dan suku bunga naik 3 persen? Apakah perusahaan masih mampu membayar utang? Apakah perlu restrukturisasi?

3.9.4 Value at Risk

Value at Risk atau VaR adalah metode statistik untuk memperkirakan potensi kerugian maksimum dalam periode tertentu pada tingkat keyakinan tertentu. VaR banyak digunakan dalam lembaga keuangan dan pengelolaan portofolio. Namun, VaR memiliki keterbatasan karena bergantung pada data historis dan asumsi distribusi risiko.

3.9.5 Key Risk Indicators

Organisasi perlu memiliki indikator risiko pasar yang dipantau secara berkala. Indikator tersebut dapat mencakup kurs rupiah terhadap dolar, BI-Rate, suku bunga pinjaman, IHSG, harga minyak, harga CPO, harga emas, harga batubara, inflasi, dan indeks volatilitas global. BI-Rate merupakan indikator penting dalam konteks Indonesia karena digunakan dalam kebijakan moneter dan menjadi acuan bagi dinamika suku bunga pasar. ([Bank Indonesia](#))

3.10 Strategi Mitigasi Risiko Pasar

Risiko pasar tidak dapat dihapus sepenuhnya, tetapi dapat dikelola. Strategi mitigasi perlu disesuaikan dengan jenis risiko, ukuran organisasi, kapasitas manajemen, biaya mitigasi, dan tujuan strategis.

3.10.1 Hedging

Hedging adalah strategi lindung nilai untuk mengurangi dampak perubahan harga pasar. Hedging dapat menggunakan kontrak forward, futures, options, swaps, atau instrumen lain. Perusahaan yang memiliki kewajiban dalam dolar dapat menggunakan forward contract untuk mengunci kurs pembayaran di masa depan.

Namun, hedging bukan alat spekulasi. Tujuan hedging adalah mengurangi ketidakpastian, bukan mencari keuntungan dari pergerakan pasar. Jika digunakan tanpa pemahaman yang baik, instrumen derivatif justru dapat menimbulkan risiko baru.

3.10.2 Diversifikasi

Diversifikasi adalah strategi menyebar eksposur agar organisasi tidak terlalu bergantung pada satu sumber risiko. Investor dapat melakukan diversifikasi portofolio. Perusahaan dapat melakukan diversifikasi pemasok, pasar, sumber pembiayaan, atau mata uang penerimaan.

3.10.3 Penyesuaian Struktur Keuangan

Perusahaan dapat mengurangi risiko suku bunga dengan menyeimbangkan utang berbunga tetap dan berbunga mengambang. Perusahaan juga dapat menyesuaikan jatuh tempo utang agar tidak terlalu banyak kewajiban jatuh tempo dalam waktu bersamaan.

3.10.4 Kontrak Jangka Panjang

Untuk risiko komoditas, perusahaan dapat menggunakan kontrak pasokan jangka panjang dengan harga tertentu atau formula harga yang disepakati. Strategi ini membantu menstabilkan biaya.

3.10.5 Natural Hedging

Natural hedging dilakukan dengan menyeimbangkan penerimaan dan pengeluaran dalam mata uang yang sama. Perusahaan eksportir yang memperoleh dolar dapat menggunakannya untuk membayar kewajiban dolar.

3.10.6 Monitoring Aktif

Pemantauan aktif sangat penting karena risiko pasar berubah cepat. Organisasi perlu memiliki dashboard risiko yang memantau indikator pasar, posisi eksposur, limit risiko, dan dampak terhadap arus kas.

3.11 Risiko Pasar dalam Konteks UMKM

UMKM sering kali tidak menggunakan istilah “risiko pasar”, tetapi mereka mengalaminya setiap hari. Pedagang makanan menghadapi kenaikan harga minyak goreng, telur, beras, cabai, dan gas. Pengrajin menghadapi kenaikan harga bahan baku. Toko online menghadapi perubahan biaya logistik dan kurs barang impor. UMKM yang memiliki pinjaman menghadapi perubahan suku bunga atau cicilan.

Masalah utama UMKM adalah keterbatasan alat pengukuran risiko. Banyak UMKM tidak menghitung margin secara rinci, tidak memiliki proyeksi kas, dan tidak memisahkan uang pribadi dengan uang usaha. Akibatnya, perubahan kecil dalam harga bahan baku dapat langsung mengganggu kelangsungan usaha.

Strategi sederhana bagi UMKM adalah membuat catatan biaya harian, menghitung harga pokok produksi, memantau harga bahan baku utama, membangun hubungan dengan lebih dari satu pemasok, menjaga dana cadangan, dan menyesuaikan harga secara bertahap. UMKM juga dapat menggunakan ukuran produk, paket bundling, atau inovasi menu untuk menghadapi kenaikan biaya tanpa langsung kehilangan pelanggan.

3.12 Risiko Pasar dalam Organisasi Pendidikan dan Rumah Sakit

Organisasi pendidikan dan rumah sakit juga menghadapi risiko pasar. Perguruan tinggi yang memiliki utang pembangunan gedung menghadapi risiko suku bunga. Rumah sakit yang membeli alat kesehatan impor menghadapi risiko nilai tukar. Sekolah yang menggunakan sistem digital berlangganan dari luar negeri menghadapi risiko kurs. Lembaga pendidikan yang memiliki dana investasi menghadapi risiko harga pasar.

Misalnya, sebuah rumah sakit membeli alat MRI dari luar negeri dengan pembayaran dalam dolar. Jika rupiah melemah sebelum pembayaran dilakukan, biaya investasi meningkat. Jika rumah sakit membiayai pembelian tersebut dengan pinjaman berbunga mengambang, kenaikan suku bunga dapat menambah beban keuangan. Di sini, risiko nilai tukar dan risiko suku bunga muncul bersamaan.

Organisasi pelayanan publik dan sosial perlu mengelola risiko pasar dengan hati-hati karena dampaknya tidak hanya finansial, tetapi juga menyentuh kualitas pelayanan kepada masyarakat.

3.13 Risiko Pasar dan Tata Kelola

Manajemen risiko pasar membutuhkan tata kelola yang jelas. Organisasi perlu menentukan siapa yang berwenang mengambil posisi valuta asing, siapa yang menyetujui hedging, siapa yang memantau eksposur, siapa yang melaporkan risiko, dan siapa yang melakukan evaluasi.

Pada lembaga keuangan, tata kelola risiko pasar diatur lebih ketat karena dapat memengaruhi stabilitas sistem keuangan. OJK mewajibkan bank menerapkan manajemen risiko yang mencakup pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris, kebijakan dan prosedur, proses identifikasi,

pengukuran, pemantauan, pengendalian risiko, sistem informasi manajemen risiko, serta sistem pengendalian internal. ([OJK Portal](#))

Bagi perusahaan non-bank, prinsip tata kelola yang sama tetap relevan meskipun penerapannya dapat lebih sederhana. Perusahaan perlu memiliki kebijakan limit risiko, prosedur persetujuan transaksi besar, pelaporan berkala, dan evaluasi risiko.

3.14 Studi Kasus Naratif: Perusahaan Importir Elektronik

Sebuah perusahaan menengah di Jakarta mengimpor komponen elektronik dari luar negeri. Produk dijual di pasar domestik dalam rupiah, tetapi pembelian bahan baku dilakukan dalam dolar Amerika Serikat. Selama beberapa tahun, perusahaan menikmati pertumbuhan penjualan karena permintaan produk elektronik meningkat.

Manajemen perusahaan terlalu percaya bahwa kurs akan relatif stabil. Perusahaan tidak memiliki kebijakan hedging. Tidak ada analisis sensitivitas. Tidak ada proyeksi kas berbasis skenario. Ketika rupiah melemah, biaya impor meningkat. Perusahaan menghadapi dilema: menaikkan harga jual atau mempertahankan harga agar pelanggan tidak pindah ke pesaing.

Jika harga dinaikkan, penjualan berpotensi turun. Jika harga tidak dinaikkan, margin laba menurun. Pada saat yang sama, bank menaikkan bunga pinjaman modal kerja. Maka perusahaan menghadapi dua risiko sekaligus: risiko nilai tukar dan risiko suku bunga. Laba turun, arus kas tertekan, dan manajemen mulai menunda pembayaran kepada pemasok.

Situasi ini menunjukkan bahwa risiko pasar dapat berubah menjadi risiko likuiditas dan risiko reputasi. Pemasok mulai meragukan kemampuan perusahaan membayar tepat waktu. Bank meminta informasi tambahan sebelum memperpanjang fasilitas kredit. Karyawan khawatir terhadap stabilitas perusahaan.

Setelah mengalami tekanan, perusahaan mulai memperbaiki manajemen risikonya. Manajemen membuat daftar eksposur valuta asing, menghitung kebutuhan dolar tiga bulan ke depan, menggunakan forward contract untuk sebagian kewajiban, mencari pemasok lokal alternatif, menyesuaikan harga secara bertahap, dan membuat dashboard kas mingguan. Perusahaan tidak dapat menghilangkan risiko pasar, tetapi dapat mengelolanya lebih terukur.

Pelajaran dari kasus ini adalah bahwa risiko pasar harus diantisipasi sebelum krisis terjadi. Organisasi yang baru bertindak ketika kurs sudah bergerak tajam biasanya menghadapi biaya mitigasi yang lebih mahal.

3.15 Risiko Pasar di Era Digital dan AI

Era digital membuat pemantauan risiko pasar menjadi lebih cepat dan lebih berbasis data. Perusahaan dapat menggunakan dashboard digital untuk memantau kurs, suku bunga, harga saham, harga komoditas, dan indikator makroekonomi. Sistem ERP dapat menghubungkan data pembelian, penjualan, kas, utang, dan persediaan dengan simulasi risiko.

AI juga dapat membantu organisasi memprediksi arus kas, mendeteksi pola volatilitas, membuat skenario, dan memberi peringatan dini. Namun, penggunaan AI dalam risiko pasar harus dilakukan hati-hati. Model prediksi tidak selalu benar. Data historis tidak selalu mencerminkan masa depan. Peristiwa geopolitik, pandemi, krisis keuangan, atau perubahan regulasi dapat menciptakan kondisi yang tidak terduga.

Dengan demikian, AI sebaiknya dipandang sebagai alat bantu analisis, bukan pengganti kebijaksanaan manajemen. Keputusan akhir tetap memerlukan pemahaman konteks, etika, pengalaman, dan tata kelola.

3.16 Prinsip Praktis Mengelola Risiko Pasar

Beberapa prinsip praktis yang dapat digunakan organisasi adalah sebagai berikut.

Pertama, kenali eksposur utama. Organisasi perlu mengetahui apakah risiko terbesar berasal dari kurs, suku bunga, saham, atau komoditas.

Kedua, ukur dampak finansial. Risiko pasar harus diterjemahkan ke dalam dampak terhadap biaya, pendapatan, laba, kas, dan kewajiban.

Ketiga, jangan berspekulasi tanpa kompetensi. Instrumen derivatif dapat membantu hedging, tetapi dapat berbahaya jika digunakan untuk spekulasi.

Keempat, gunakan skenario. Organisasi perlu menyiapkan skenario normal, buruk, dan sangat buruk.

Kelima, perkuat tata kelola. Setiap keputusan terkait eksposur pasar harus memiliki otorisasi, limit, dan pelaporan.

Keenam, jaga fleksibilitas. Organisasi yang fleksibel dalam pemasok, harga, pembiayaan, dan struktur biaya akan lebih tangguh menghadapi volatilitas pasar.

Ketujuh, hubungkan risiko pasar dengan strategi. Risiko pasar bukan hanya urusan treasury atau bagian keuangan, tetapi bagian dari strategi organisasi.

Ringkasan Bab

Risiko pasar adalah risiko kerugian akibat perubahan variabel pasar seperti nilai tukar, suku bunga, harga saham, dan harga komoditas. Risiko ini dapat memengaruhi biaya, pendapatan, laba, arus kas, nilai aset, nilai kewajiban, dan nilai perusahaan.

Risiko nilai tukar terjadi ketika organisasi memiliki transaksi, aset, atau kewajiban dalam valuta asing. Risiko suku bunga terjadi ketika perubahan tingkat bunga memengaruhi biaya pinjaman atau pendapatan investasi. Risiko harga saham terjadi ketika nilai investasi saham berubah akibat dinamika pasar. Risiko harga komoditas terjadi ketika perubahan harga bahan baku atau produk komoditas memengaruhi biaya dan pendapatan.

Manajemen risiko pasar dilakukan melalui identifikasi eksposur, analisis sensitivitas, analisis skenario, stress testing, hedging, diversifikasi, natural hedging, kontrak jangka panjang, penyesuaian struktur pembiayaan, dan monitoring aktif. Dalam konteks tata kelola, organisasi perlu memiliki kebijakan, limit, prosedur, dan pelaporan risiko yang jelas.

Inti dari bab ini adalah bahwa risiko pasar tidak dapat dihindari sepenuhnya, tetapi dapat dipahami, diukur, dikelola, dan dipantau. Organisasi yang mengelola risiko pasar secara disiplin akan lebih mampu bertahan dalam lingkungan ekonomi yang volatil dan tidak pasti.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa risiko pasar penting bagi perusahaan non-bank dan UMKM?
2. Jelaskan perbedaan antara risiko nilai tukar, risiko suku bunga, risiko harga saham, dan risiko harga komoditas.
3. Bagaimana pelemahan rupiah dapat memengaruhi perusahaan importir?
4. Mengapa kenaikan suku bunga dapat menekan perusahaan yang memiliki pinjaman berbunga mengambang?
5. Bagaimana risiko harga saham dapat memengaruhi dana pensiun?

6. Mengapa harga komoditas penting bagi sektor makanan, energi, transportasi, dan manufaktur?
 7. Apa perbedaan antara hedging dan spekulasi?
 8. Bagaimana UMKM dapat mengelola risiko kenaikan harga bahan baku?
 9. Mengapa analisis sensitivitas penting dalam manajemen risiko pasar?
 10. Bagaimana AI dapat membantu sekaligus menimbulkan risiko dalam pemantauan risiko pasar?
-

Glosarium

Analisis Sensitivitas

Metode untuk menghitung dampak perubahan satu variabel pasar terhadap laba, arus kas, biaya, atau nilai perusahaan.

Analisis Skenario

Metode analisis risiko dengan menggabungkan beberapa perubahan variabel sekaligus untuk melihat dampaknya terhadap organisasi.

Asset Allocation

Strategi membagi investasi ke berbagai kelas aset seperti saham, obligasi, deposito, kas, dan aset lainnya.

Commodity Risk / Risiko Komoditas

Risiko kerugian akibat perubahan harga komoditas seperti minyak, emas, batubara, nikel, CPO, gandum, kopi, atau bahan baku lainnya.

Currency Risk / Risiko Nilai Tukar

Risiko kerugian akibat perubahan kurs valuta asing.

Economic Exposure

Eksposur jangka panjang akibat perubahan kurs yang memengaruhi daya saing, biaya, pendapatan, dan nilai perusahaan.

Equity Price Risk / Risiko Harga Saham

Risiko kerugian akibat perubahan harga saham atau indeks saham.

Forward Contract

Kontrak untuk membeli atau menjual aset, mata uang, atau komoditas pada harga tertentu di masa depan.

Hedging

Strategi lindung nilai untuk mengurangi dampak perubahan harga pasar, nilai tukar, suku bunga, atau harga komoditas.

Interest Rate Risk / Risiko Suku Bunga

Risiko kerugian akibat perubahan tingkat suku bunga.

Market Risk / Risiko Pasar

Risiko kerugian akibat perubahan kondisi pasar, seperti kurs, suku bunga, harga saham, dan harga komoditas.

Natural Hedging

Strategi mengurangi risiko secara alami dengan menyeimbangkan penerimaan dan pembayaran dalam mata uang atau sumber risiko yang sama.

Options

Instrumen derivatif yang memberikan hak, tetapi bukan kewajiban, untuk membeli atau menjual aset pada harga tertentu.

Stress Testing

Pengujian daya tahan organisasi terhadap kondisi pasar yang ekstrem.

Swap

Perjanjian pertukaran arus kas, misalnya pertukaran bunga tetap dengan bunga mengambang atau pertukaran mata uang.

Transaction Exposure

Eksposur nilai tukar yang muncul dari transaksi valuta asing yang sudah terjadi atau akan terjadi.

Translation Exposure

Eksposur nilai tukar yang muncul ketika laporan keuangan dalam mata uang asing dikonversi ke mata uang pelaporan.

Value at Risk / VaR

Ukuran statistik untuk memperkirakan potensi kerugian maksimum dalam periode tertentu pada tingkat keyakinan tertentu.

Volatilitas

Tingkat perubahan atau fluktuasi harga pasar dari waktu ke waktu.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank for International Settlements. (2019). *Minimum capital requirements for market risk*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank for International Settlements. (2023). *Calculation of minimum risk-based capital requirements*. Basel Framework.

Bank Indonesia. (2026). *Strengthening stability, supporting economic growth*. Bank Indonesia.

Bank Indonesia. (2026). *BI-Rate*. Bank Indonesia.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

International Accounting Standards Board. (2024). *IFRS 7: Financial instruments: Disclosures*. IFRS Foundation.

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/SEOJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2021). *Financial institutions management: A risk management approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Stulz, R. M. (2003). *Risk management and derivatives*. South-Western College Publishing.

Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2009). *Risk management in finance: Six sigma and other next generation techniques*. Wiley.

Bab 4. Risiko Kredit dan Kegagalan Pembayaran

Memahami risiko gagal bayar, kualitas debitur, dampak terhadap arus kas, dan strategi pengendalian kredit



1 Apa itu Risiko Kredit?



Risiko kredit adalah potensi kerugian akibat debitur, pelanggan, atau pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajiban pembayaran pokok, bunga, atau tagihan tepat waktu.

2 Sumber Utama Risiko Kredit



Gagal bayar debitur
pelanggan atau peminjam tidak mampu membayar.



Konsentrasi pelanggan
terlalu bergantung pada sedikit pelanggan besar.



Kualitas analisis lemah
penilaian kredit tidak memadai.



Kondisi ekonomi
resesi, inflasi, atau penurunan sektor usaha.

3 Bagaimana Risikonya Terjadi?



Semakin besar eksposur dan semakin lemah pengendalian, semakin besar dampak risiko kredit.

4 Contoh Eksposur



Bank
kredit macet nasabah.



Perusahaan dagang
piutang pelanggan menumpuk.



Fintech lending
tingkat gagal bayar meningkat.



UMKM
pelanggan tempo tidak melunasi tagihan.

5 Analisis 5C



Character
integritas dan rekam jejak.



Capacity
kemampuan menghasilkan arus kas.



Capital
kekuatan modal debitur.



Collateral
jaminan jika tersedia.



Conditions
kondisi usaha dan ekonomi.

6 Dampak terhadap Organisasi



Arus kas terganggu



Cadangan kerugian meningkat



Profitabilitas menurun



Reputasi & kepercayaan melemah

7 Strategi Mitigasi



Seleksi debitur
screening dan credit scoring.



Limit kredit
batasi eksposur per pelanggan.



Monitoring aktif
pantau umur piutang dan perilaku bayar.



Diversifikasi
jangan tergantung pada satu debitur.



Penagihan & restrukturisasi
tindak lanjut cepat untuk keterlambatan.

8 Indikator yang Perlu Dipantau



Aging schedule piutang



Rasio kredit bermasalah / NPL



Days Sales Outstanding (DSO)



Konsentrasi debitur



Riwayat keterlambatan pembayaran

9 Contoh Singkat



Sebuah distributor menjual barang secara kredit kepada beberapa toko ritel. Ketika daya beli pasar menurun, pembayaran pelanggan mulai terlambat. Tanpa pemantauan piutang dan batas kredit yang jelas, kas perusahaan menipis. Dengan analisis 5C, monitoring umur piutang, dan kebijakan penagihan yang disiplin, perusahaan dapat menekan kerugian dan menjaga likuiditas.



Inti Bab 4: Risiko kredit bukan hanya soal tidak dibayar, tetapi soal kualitas keputusan kredit, pemantauan piutang, dan kesiapan organisasi menghadapi gagal bayar.

BAB 4. RISIKO KREDIT DAN KEGAGALAN PEMBAYARAN

Memahami Risiko Gagal Bayar, Kualitas Debitur, Piutang Bermasalah, dan Strategi Pengendalian Kredit

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pengertian risiko kredit, menjelaskan penyebab utama kegagalan pembayaran, menganalisis kualitas debitur dengan pendekatan 5C, memahami konsep *default risk*, *counterparty risk*, *non-performing loan*, *aging schedule*, *credit scoring*, dan *expected credit loss*, serta merumuskan strategi mitigasi risiko kredit dalam konteks bank, perusahaan pembiayaan, fintech lending, perusahaan dagang, UMKM, lembaga pendidikan, rumah sakit, koperasi, dan organisasi pelayanan.

4.1 Pendahuluan

Dalam dunia keuangan, salah satu risiko yang paling sering muncul adalah **risiko kredit**, yaitu risiko bahwa pihak yang menerima pinjaman, fasilitas pembiayaan, atau barang/jasa secara kredit tidak mampu atau tidak bersedia memenuhi kewajibannya tepat waktu. Risiko ini dapat terjadi pada bank yang memberikan kredit kepada nasabah, perusahaan pembiayaan yang membiayai kendaraan, fintech lending yang menyalurkan pinjaman digital, perusahaan dagang yang menjual barang secara kredit, rumah sakit yang memiliki piutang pasien atau asuransi, universitas yang memiliki

tunggakan mahasiswa, bahkan UMKM yang memberi kelonggaran pembayaran kepada pelanggan.

OJK mendefinisikan risiko kredit sebagai risiko akibat kegagalan pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada bank, termasuk risiko kredit akibat kegagalan debitur, risiko konsentrasi kredit, *counterparty credit risk*, dan *settlement risk*. ([OJK Portal](#)) Definisi ini penting karena menunjukkan bahwa risiko kredit tidak hanya terbatas pada pinjaman bank, tetapi juga mencakup kegagalan pihak lawan transaksi dalam berbagai bentuk hubungan keuangan.

Dalam praktik manajemen keuangan, risiko kredit sering tampak sederhana: "pelanggan tidak membayar." Namun secara konseptual, persoalannya jauh lebih dalam. Risiko kredit berkaitan dengan kualitas keputusan pemberian kredit, kemampuan menganalisis debitur, ketepatan menetapkan limit, kualitas agunan, siklus ekonomi, disiplin penagihan, sistem pemantauan, dokumentasi hukum, serta budaya organisasi dalam mengendalikan piutang dan pembiayaan.

Risiko kredit adalah risiko yang dapat berkembang secara diam-diam. Pada awalnya hanya berupa keterlambatan pembayaran beberapa hari. Kemudian berubah menjadi piutang jatuh tempo, lalu menjadi piutang sulit ditagih, dan akhirnya menjadi kerugian. Jika organisasi tidak memiliki sistem pemantauan yang baik, risiko kredit baru disadari ketika kas sudah terganggu.

4.2 Pengertian Risiko Kredit

Risiko kredit dapat didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya kerugian akibat ketidakmampuan atau ketidakmauan debitur, pelanggan, atau pihak lawan transaksi untuk memenuhi kewajiban pembayaran sesuai perjanjian.

Dalam konteks bank, risiko kredit muncul ketika debitur gagal membayar pokok dan bunga pinjaman. Dalam perusahaan dagang, risiko kredit

muncul ketika pelanggan tidak membayar tagihan. Dalam koperasi, risiko kredit muncul ketika anggota tidak mengembalikan pinjaman. Dalam fintech lending, risiko kredit muncul ketika peminjam digital gagal membayar cicilan. Dalam organisasi pendidikan, risiko kredit dapat muncul dalam bentuk tunggakan uang kuliah. Dalam rumah sakit, risiko kredit dapat muncul dalam bentuk piutang pasien, perusahaan asuransi, atau pihak penjamin yang belum dibayar.

Secara sederhana, risiko kredit berhubungan dengan tiga pertanyaan pokok:

1. **Apakah pihak yang menerima kredit mampu membayar?**
2. **Apakah pihak tersebut bersedia membayar?**
3. **Apakah organisasi memiliki sistem untuk mengendalikan risiko jika pembayaran gagal?**

Pertanyaan pertama berkaitan dengan kapasitas finansial. Pertanyaan kedua berkaitan dengan karakter, etika, dan komitmen. Pertanyaan ketiga berkaitan dengan sistem manajemen risiko, tata kelola, kontrak, agunan, penagihan, dan cadangan kerugian.

4.3 Mengapa Risiko Kredit Penting?

Risiko kredit penting karena secara langsung memengaruhi arus kas, laba, modal kerja, kualitas aset, kepercayaan pemangku kepentingan, dan keberlanjutan organisasi. Sebuah perusahaan dapat mencatat penjualan tinggi, tetapi jika sebagian besar penjualan dilakukan secara kredit dan tidak tertagih, perusahaan dapat mengalami kekurangan kas.

Inilah salah satu paradoks dalam manajemen keuangan: **penjualan belum tentu berarti kas**. Penjualan kredit meningkatkan pendapatan dalam laporan laba rugi, tetapi belum tentu menambah uang kas. Jika piutang tidak tertagih, laba akuntansi dapat berubah menjadi tekanan likuiditas.

Oleh sebab itu, manajemen risiko kredit sangat berkaitan dengan manajemen arus kas.

Bagi bank, risiko kredit merupakan salah satu risiko inti karena kredit adalah aset utama bank. Basel Committee menegaskan bahwa manajemen risiko kredit bertujuan menjaga eksposur kredit dalam parameter yang dapat diterima dan memaksimalkan *risk-adjusted return*. Prinsip-prinsip Basel mengenai risiko kredit mencakup lingkungan risiko kredit yang memadai, proses pemberian kredit yang sehat, administrasi serta pemantauan kredit, dan pengendalian risiko yang memadai. ([Bank for International Settlements](#))

Bagi perusahaan non-bank, risiko kredit juga sangat penting. Perusahaan distribusi, percetakan, farmasi, alat kesehatan, bahan bangunan, dan ritel grosir sering memberi fasilitas pembayaran tempo kepada pelanggan. Jika manajemen terlalu longgar memberi kredit, piutang dapat membengkak dan mengganggu kas operasional.

4.4 Sumber Utama Risiko Kredit

Risiko kredit dapat berasal dari berbagai sumber. Beberapa sumber utama adalah kegagalan debitur, konsentrasi pelanggan, lemahnya analisis kredit, kondisi ekonomi, kelemahan dokumentasi, lemahnya monitoring, dan perubahan perilaku pembayaran.

4.4.1 Gagal Bayar Debitur

Gagal bayar terjadi ketika debitur tidak mampu atau tidak bersedia memenuhi kewajiban pembayaran sesuai perjanjian. Penyebabnya dapat berupa penurunan pendapatan, kerugian usaha, pengelolaan kas yang buruk, beban utang berlebihan, fraud, atau perubahan kondisi ekonomi.

Pada perusahaan dagang, gagal bayar pelanggan dapat terjadi karena pelanggan mengalami penurunan penjualan. Pada bank, gagal bayar dapat

terjadi karena debitur kehilangan pekerjaan, bisnisnya menurun, atau proyek yang dibiayai tidak berhasil.

4.4.2 Konsentrasi Kredit

Konsentrasi kredit terjadi ketika organisasi terlalu bergantung pada sedikit debitur atau pelanggan besar. Jika satu pelanggan besar gagal membayar, dampaknya dapat sangat berat. Banyak UMKM dan perusahaan menengah terlihat sehat karena memiliki satu pembeli besar, tetapi sebenarnya rapuh karena terlalu tergantung pada satu sumber penerimaan.

Konsentrasi kredit juga dapat terjadi pada sektor ekonomi tertentu. Misalnya, bank atau perusahaan pembiayaan terlalu banyak menyalurkan kredit ke sektor properti, pertambangan, transportasi, atau komoditas tertentu. Ketika sektor tersebut melemah, kualitas kredit dapat memburuk secara bersamaan.

4.4.3 Kualitas Analisis Kredit yang Lemah

Risiko kredit sering muncul bukan hanya karena debitur bermasalah, tetapi karena pemberi kredit gagal menganalisis kelayakan debitur sejak awal. Analisis kredit yang lemah dapat berupa kurangnya verifikasi data, terlalu percaya pada hubungan personal, tidak memeriksa laporan keuangan, tidak memahami arus kas debitur, atau mengabaikan riwayat pembayaran.

Dalam dunia bisnis, pemberian kredit kadang dipengaruhi oleh keinginan meningkatkan penjualan. Tim pemasaran ingin menjual sebanyak mungkin, sementara bagian keuangan harus menjaga kualitas piutang. Jika tidak ada keseimbangan antara pertumbuhan penjualan dan pengendalian kredit, risiko kredit akan meningkat.

4.4.4 Kondisi Ekonomi

Risiko kredit sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi. Ketika ekonomi tumbuh, pendapatan debitur meningkat, penjualan naik, dan kemampuan membayar cenderung membaik. Sebaliknya, ketika ekonomi melemah,

pengangguran meningkat, permintaan turun, harga komoditas jatuh, atau suku bunga naik, kemampuan membayar debitur dapat menurun.

Oleh sebab itu, analisis kredit tidak cukup hanya menilai debitur secara individual. Organisasi juga harus memahami sektor usaha, siklus ekonomi, inflasi, suku bunga, nilai tukar, dan risiko makroekonomi.

4.4.5 Lemahnya Dokumentasi dan Kontrak

Risiko kredit juga dapat muncul karena kontrak tidak jelas, agunan tidak terikat secara sah, dokumen tidak lengkap, atau syarat pembayaran tidak ditegaskan. Dalam kondisi normal, kelemahan dokumentasi mungkin tidak terlihat. Namun ketika terjadi gagal bayar, kelemahan tersebut dapat menyulitkan proses penagihan, restrukturisasi, atau penyelesaian hukum.

4.4.6 Lemahnya Monitoring

Pemberian kredit bukan akhir dari proses risiko kredit. Justru setelah kredit diberikan, organisasi perlu memantau perilaku pembayaran, perubahan kondisi debitur, penggunaan dana, kualitas agunan, dan tanda-tanda kesulitan keuangan. Tanpa monitoring, risiko kredit dapat berkembang tanpa terdeteksi.

4.5 Bagaimana Risiko Kredit Terjadi?

Risiko kredit biasanya berkembang melalui tahapan. Tahap pertama adalah **pemberian kredit atau piutang**. Pada tahap ini, organisasi memberikan barang, jasa, uang, atau fasilitas pembiayaan kepada pelanggan atau debitur dengan janji pembayaran di masa depan.

Tahap kedua adalah **penurunan kemampuan membayar**. Debitur mulai mengalami tekanan arus kas, penurunan pendapatan, kenaikan biaya, atau gangguan usaha. Pada tahap ini, debitur mungkin masih membayar, tetapi mulai terlambat.

Tahap ketiga adalah **keterlambatan pembayaran**. Pembayaran melewati tanggal jatuh tempo. Organisasi mulai melakukan pengingat, penagihan, atau negosiasi.

Tahap keempat adalah **default atau gagal bayar**. Debitur tidak mampu memenuhi kewajiban dalam jangka waktu yang signifikan. Pada bank, kondisi ini dapat memengaruhi kualitas kredit. Pada perusahaan dagang, kondisi ini dapat mengubah piutang menjadi piutang bermasalah.

Tahap kelima adalah **kerugian kredit**. Jika piutang tidak dapat dipulihkan, organisasi harus mencatat kerugian, membentuk pencadangan, melakukan penghapusan, atau menempuh penyelesaian hukum.

Dalam pengaturan kualitas aset bank umum di Indonesia, OJK menggunakan kategori kualitas kredit seperti lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet. ([OJK Portal](#)) Kategori ini menunjukkan bahwa kualitas kredit bersifat bertahap, sehingga pemantauan dini sangat penting sebelum kredit benar-benar menjadi macet.

4.6 Analisis 5C dalam Risiko Kredit

Salah satu kerangka klasik dalam analisis kredit adalah **5C**, yaitu *Character*, *Capacity*, *Capital*, *Collateral*, dan *Conditions*. Kerangka ini membantu organisasi menilai apakah debitur layak menerima kredit atau fasilitas pembayaran tempo.

4.6.1 Character

Character berkaitan dengan integritas, reputasi, komitmen, dan rekam jejak debitur. Debitur yang memiliki karakter baik cenderung berusaha memenuhi kewajibannya walaupun menghadapi kesulitan. Sebaliknya, debitur dengan karakter buruk dapat menunda pembayaran walaupun sebenarnya mampu.

Dalam praktik, karakter dapat dinilai melalui riwayat pembayaran, referensi bisnis, reputasi pasar, kepatuhan terhadap kontrak, dan keterbukaan informasi. Bagi UMKM, unsur karakter sering kali sangat penting karena hubungan bisnis banyak dibangun atas dasar kepercayaan.

4.6.2 Capacity

Capacity adalah kemampuan debitur menghasilkan arus kas untuk membayar kewajiban. Ini adalah aspek paling penting dalam analisis kredit. Kredit sebaiknya dibayar dari arus kas usaha atau pendapatan rutin, bukan hanya dari penjualan aset atau pinjaman baru.

Analisis kapasitas dapat dilakukan dengan melihat laporan keuangan, pendapatan, margin laba, arus kas operasi, rasio utang, stabilitas pekerjaan, atau prospek usaha. Dalam perusahaan dagang, kapasitas pelanggan dapat dilihat dari volume usaha, perputaran persediaan, dan pola pembayaran sebelumnya.

4.6.3 Capital

Capital menunjukkan kekuatan modal debitur. Debitur dengan modal sendiri yang cukup biasanya lebih tahan terhadap tekanan usaha. Modal menunjukkan komitmen pemilik dan kemampuan menyerap kerugian.

Dalam pembiayaan usaha, terlalu banyak utang tanpa dukungan modal yang memadai membuat debitur rentan. Ketika penjualan turun sedikit saja, debitur dapat mengalami kesulitan membayar.

4.6.4 Collateral

Collateral adalah agunan atau jaminan yang dapat digunakan untuk mengurangi kerugian jika debitur gagal membayar. Agunan dapat berupa tanah, bangunan, kendaraan, persediaan, piutang, deposito, atau aset lain.

Namun, agunan bukan pengganti kemampuan membayar. Kesalahan umum dalam analisis kredit adalah terlalu bergantung pada jaminan, padahal proses eksekusi agunan dapat memakan waktu, biaya, dan risiko hukum. Kredit yang baik tetap harus berbasis pada kapasitas arus kas.

4.6.5 Conditions

Conditions berkaitan dengan kondisi ekonomi, industri, persaingan, regulasi, teknologi, dan lingkungan bisnis debitur. Debitur yang sehat secara internal tetap dapat mengalami masalah jika industrinya sedang menurun.

Misalnya, perusahaan transportasi dapat menghadapi risiko ketika harga bahan bakar naik. Perusahaan ekspor dapat menghadapi risiko ketika permintaan global menurun. UMKM kuliner dapat menghadapi risiko ketika harga bahan baku naik tajam.

4.7 Credit Scoring dan Credit Rating

Selain pendekatan 5C, organisasi modern menggunakan **credit scoring** dan **credit rating**. *Credit scoring* adalah metode kuantitatif untuk menilai kelayakan kredit berdasarkan variabel tertentu, seperti pendapatan, riwayat pembayaran, usia usaha, utang berjalan, rekening bank, transaksi digital, dan perilaku pembayaran. *Credit rating* adalah penilaian tingkat risiko kredit suatu debitur atau instrumen utang.

Dalam bank dan fintech, credit scoring sangat penting karena memungkinkan proses penilaian kredit dilakukan lebih cepat dan konsisten. Namun, penggunaan scoring tidak boleh menggantikan pertimbangan profesional sepenuhnya. Data dapat bias, tidak lengkap, atau tidak mencerminkan kondisi aktual debitur.

Di era digital, fintech lending dan platform keuangan dapat menggunakan data alternatif, seperti transaksi e-commerce, pembayaran tagihan, data perangkat, atau pola penggunaan aplikasi. Pendekatan ini dapat meningkatkan inklusi keuangan, tetapi juga menimbulkan persoalan etika, privasi, dan bias algoritma. Oleh karena itu, credit scoring berbasis teknologi perlu dikaitkan dengan tata kelola data dan perlindungan konsumen.

4.8 Non-Performing Loan, Piutang Bermasalah, dan Aging Schedule

Dalam perbankan, salah satu indikator utama risiko kredit adalah **Non-Performing Loan** atau NPL. OJK menggunakan istilah NPL dalam Statistik Perbankan Indonesia sebagai *Non-Performing Loan*. ([OJK Portal](#)) Secara umum, NPL menggambarkan kredit bermasalah dibandingkan dengan total kredit. Rasio ini menunjukkan kualitas portofolio kredit.

Dalam perusahaan non-bank, konsep yang sejenis adalah **piutang bermasalah**. Piutang perlu dipantau melalui **aging schedule**, yaitu daftar umur piutang berdasarkan lamanya keterlambatan. Misalnya:

1. Belum jatuh tempo.
2. Terlambat 1–30 hari.
3. Terlambat 31–60 hari.
4. Terlambat 61–90 hari.
5. Terlambat lebih dari 90 hari.

Aging schedule membantu organisasi melihat apakah keterlambatan pembayaran hanya bersifat sementara atau sudah menjadi pola yang mengkhawatirkan. Semakin tua umur piutang, semakin besar kemungkinan piutang sulit tertagih.

Selain aging schedule, indikator lain yang penting adalah **Days Sales Outstanding** atau DSO. DSO mengukur rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menagih piutang. Jika DSO meningkat, berarti pelanggan membutuhkan waktu lebih lama untuk membayar, dan ini dapat mengganggu arus kas.

4.9 Expected Credit Loss dan Pencadangan Kerugian Kredit

Risiko kredit tidak hanya harus dipantau secara operasional, tetapi juga harus diakui dalam pelaporan keuangan. IFRS 9 mengatur klasifikasi dan pengukuran aset keuangan, kewajiban keuangan, serta kontrak tertentu, dan juga memperkenalkan pendekatan *expected credit loss* untuk penurunan nilai aset keuangan. ([IFRS Foundation](#))

Pendekatan *expected credit loss* atau ECL berarti organisasi tidak menunggu sampai kerugian benar-benar terjadi. Organisasi perlu memperkirakan potensi kerugian kredit berdasarkan informasi masa lalu, kondisi saat ini, dan perkiraan masa depan. Ringkasan BIS mengenai IFRS 9 menegaskan bahwa dalam kerangka ECL, bank perlu mengakui kerugian kredit ekspektasian dengan mempertimbangkan peristiwa masa lalu, kondisi saat ini, dan kondisi ekonomi masa depan. ([Bank for International Settlements](#))

Secara praktis, pencadangan kerugian kredit membantu laporan keuangan lebih realistis. Jika organisasi memiliki piutang besar tetapi sebagian berisiko tidak tertagih, laporan keuangan harus mencerminkan risiko tersebut. Tanpa pencadangan, laba dan aset dapat tampak lebih tinggi dari kondisi sebenarnya.

Untuk perusahaan kecil dan UMKM, konsep ECL dapat diterjemahkan secara sederhana: tidak semua piutang akan tertagih penuh, sehingga perlu ada kebijakan cadangan piutang tak tertagih. Misalnya, piutang yang terlambat lebih dari 90 hari diberi perhatian khusus, dan piutang yang terlalu lama tidak bergerak perlu dievaluasi untuk pencadangan atau penghapusan.

4.10 Dampak Risiko Kredit terhadap Organisasi

Risiko kredit berdampak luas terhadap organisasi. Dampak pertama adalah **terganggunya arus kas**. Ketika pelanggan tidak membayar tepat waktu, organisasi tetap harus membayar gaji, pemasok, pajak, listrik, bunga

pinjaman, sewa, dan biaya operasional lainnya. Keterlambatan penerimaan dapat menciptakan tekanan kas harian.

Dampak kedua adalah **penurunan profitabilitas**. Piutang yang tidak tertagih harus dicadangkan atau dihapuskan. Ini mengurangi laba. Jika biaya penagihan meningkat, laba semakin tertekan.

Dampak ketiga adalah **peningkatan kebutuhan modal kerja**. Semakin lama pelanggan membayar, semakin besar dana yang tertahan dalam piutang. Organisasi mungkin harus mengambil pinjaman tambahan untuk membiayai operasional.

Dampak keempat adalah **menurunnya kualitas aset**. Piutang atau kredit yang semula dianggap aset dapat berubah menjadi aset bermasalah.

Dampak kelima adalah **risiko reputasi**. Jika organisasi terlalu longgar memberi kredit dan kemudian menekan pelanggan secara agresif, reputasi dapat terganggu. Sebaliknya, jika organisasi tidak mampu menagih, kreditur dan investor dapat meragukan kualitas manajemen.

Dampak keenam adalah **risiko likuiditas dan gagal bayar lanjutan**. Risiko kredit dapat menular. Pelanggan gagal membayar kepada perusahaan; perusahaan kemudian gagal membayar kepada pemasok atau bank. Dengan demikian, risiko kredit dapat menjadi risiko sistemik dalam rantai bisnis.

4.11 Strategi Mitigasi Risiko Kredit

Risiko kredit tidak dapat dihapus sepenuhnya, tetapi dapat dikendalikan. Strategi mitigasi perlu diterapkan sejak sebelum kredit diberikan hingga setelah pembayaran berjalan.

4.11.1 Seleksi Debitur dan Pelanggan

Langkah pertama adalah seleksi yang baik. Organisasi harus memeriksa identitas, reputasi, kemampuan membayar, riwayat transaksi, laporan keuangan, legalitas usaha, dan referensi bisnis. Untuk pelanggan baru, pemberian kredit sebaiknya dilakukan secara bertahap.

4.11.2 Penetapan Limit Kredit

Setiap debitur atau pelanggan perlu memiliki limit kredit. Limit ini menentukan batas maksimum piutang atau pembiayaan yang dapat diberikan. Limit harus disesuaikan dengan kapasitas pembayaran dan riwayat transaksi. Pelanggan yang disiplin membayar dapat memperoleh limit lebih tinggi, sedangkan pelanggan yang sering terlambat perlu dibatasi.

4.11.3 Persyaratan Pembayaran yang Jelas

Syarat pembayaran harus tertulis jelas: tanggal jatuh tempo, denda keterlambatan, diskon pembayaran cepat, konsekuensi tunggakan, dan prosedur penagihan. Banyak sengketa piutang terjadi karena kesepakatan pembayaran tidak terdokumentasi dengan baik.

4.11.4 Agunan dan Jaminan

Untuk kredit bernilai besar, organisasi dapat meminta agunan, garansi pribadi, jaminan perusahaan, atau bentuk perlindungan lainnya. Namun, agunan harus dinilai secara realistis dan diikat secara sah.

4.11.5 Monitoring Aktif

Monitoring dilakukan melalui aging schedule, DSO, pola pembayaran, komunikasi dengan pelanggan, dan pemantauan kondisi usaha debitur. Monitoring yang baik memungkinkan organisasi mendeteksi masalah sejak dini.

4.11.6 Diversifikasi Debitur

Organisasi sebaiknya tidak terlalu bergantung pada satu debitur atau pelanggan besar. Diversifikasi pelanggan mengurangi risiko konsentrasi.

Dalam perusahaan dagang, portofolio pelanggan yang sehat lebih aman dibandingkan ketergantungan pada satu pembeli besar.

4.11.7 Penagihan yang Disiplin dan Etis

Penagihan harus dilakukan secara disiplin, tetapi tetap etis. Pengingat pembayaran sebaiknya dilakukan sebelum jatuh tempo. Setelah jatuh tempo, organisasi perlu memiliki tahapan penagihan yang jelas. Namun, penagihan tidak boleh melanggar hukum, merusak martabat pelanggan, atau menggunakan tekanan yang tidak pantas.

4.11.8 Restrukturisasi Kredit

Jika debitur mengalami kesulitan sementara tetapi masih memiliki prospek baik, restrukturisasi dapat menjadi pilihan. Restrukturisasi dapat berupa perpanjangan tenor, penjadwalan ulang, pengurangan bunga, penyesuaian cicilan, atau perubahan syarat pembayaran. Tujuannya bukan sekadar menunda masalah, tetapi memulihkan kemampuan bayar.

4.11.9 Asuransi Kredit dan Penjaminan

Untuk transaksi tertentu, organisasi dapat menggunakan asuransi kredit atau penjaminan. Ini dapat membantu mengalihkan sebagian risiko gagal bayar kepada pihak lain. Namun, biaya dan syarat klaim harus dipahami dengan baik.

4.11.10 Pencadangan Kerugian

Organisasi perlu membentuk cadangan kerugian kredit atau piutang tak tertagih. Pencadangan membantu manajemen melihat kualitas aset secara lebih realistis dan mencegah laba dilaporkan terlalu optimistis.

4.12 Risiko Kredit dalam Fintech Lending

Fintech lending mempercepat akses pembiayaan, khususnya bagi masyarakat dan UMKM yang sulit memperoleh kredit dari bank. Namun,

fintech lending juga membawa risiko kredit yang khas. Proses digital memungkinkan pinjaman diberikan cepat, tetapi risiko gagal bayar dapat meningkat jika analisis kredit, verifikasi identitas, perlindungan data, dan pemantauan perilaku pembayaran tidak memadai.

Risiko kredit dalam fintech lending dapat muncul karena data peminjam tidak lengkap, penggunaan data alternatif yang bias, peminjam mengambil pinjaman dari banyak platform, literasi keuangan rendah, atau penagihan yang tidak etis. Karena itu, fintech perlu menyeimbangkan inklusi keuangan dengan perlindungan konsumen dan manajemen risiko.

Dalam konteks digital, credit scoring berbasis AI dapat membantu mendeteksi risiko, tetapi juga dapat menghasilkan bias jika data historis tidak representatif. Oleh sebab itu, tata kelola algoritma, transparansi, audit model, dan pengawasan manusia tetap diperlukan.

4.13 Risiko Kredit pada UMKM

UMKM sering menghadapi risiko kredit dalam bentuk piutang pelanggan. Banyak UMKM menjual barang kepada pelanggan tetap dengan sistem tempo. Sistem ini dapat meningkatkan penjualan, tetapi juga dapat mengikat kas dalam piutang.

Masalah umum UMKM adalah tidak adanya kebijakan kredit tertulis. Pemilik usaha memberi tempo berdasarkan kedekatan personal, bukan analisis kemampuan bayar. Akibatnya, ketika pelanggan menunda pembayaran, pemilik usaha merasa tidak enak menagih. Dalam jangka panjang, piutang menumpuk dan modal kerja terganggu.

UMKM dapat menerapkan strategi sederhana:

1. Membuat daftar pelanggan yang boleh membeli secara kredit.
2. Menetapkan limit kredit per pelanggan.

3. Mencatat tanggal jatuh tempo.
4. Mengirim pengingat sebelum jatuh tempo.
5. Memberi diskon kecil untuk pembayaran cepat.
6. Menghentikan sementara penjualan kredit kepada pelanggan yang sering terlambat.
7. Memisahkan uang usaha dan uang pribadi.
8. Menyiapkan cadangan untuk piutang tidak tertagih.

Bagi UMKM, manajemen risiko kredit bukan soal sistem rumit, melainkan disiplin pencatatan dan keberanian mengelola hubungan pelanggan secara profesional.

4.14 Risiko Kredit pada Lembaga Pendidikan dan Rumah Sakit

Lembaga pendidikan dapat mengalami risiko kredit ketika mahasiswa atau orang tua menunggak pembayaran uang kuliah. Jika tunggakan meningkat, arus kas kampus terganggu. Kampus tetap harus membayar gaji dosen, listrik, pemeliharaan, teknologi pembelajaran, dan biaya operasional. Karena itu, manajemen piutang mahasiswa perlu dilakukan dengan sistem yang sensitif secara sosial tetapi tetap disiplin secara finansial.

Rumah sakit juga menghadapi risiko kredit dari pasien, perusahaan asuransi, BPJS, perusahaan penjamin, atau kerja sama korporasi. Piutang layanan kesehatan dapat menjadi kompleks karena melibatkan dokumen klaim, verifikasi, prosedur administratif, dan waktu pembayaran. Jika klaim tertunda, rumah sakit dapat mengalami tekanan kas.

Dalam organisasi pelayanan, penagihan tidak boleh hanya dilihat secara komersial. Ada dimensi sosial dan etis. Namun, keberlanjutan pelayanan juga membutuhkan arus kas yang sehat. Karena itu, diperlukan

keseimbangan antara misi pelayanan, kebijakan sosial, dan disiplin keuangan.

4.15 Indikator Risiko Kredit yang Perlu Dipantau

Organisasi perlu memiliki indikator risiko kredit. Beberapa indikator penting adalah:

1. **Aging schedule piutang:** menunjukkan umur piutang berdasarkan keterlambatan.
2. **Non-performing loan atau piutang bermasalah:** menunjukkan proporsi kredit atau piutang yang bermasalah.
3. **Days Sales Outstanding:** menunjukkan rata-rata waktu penagihan piutang.
4. **Konsentrasi debitur:** menunjukkan ketergantungan kepada pelanggan besar.
5. **Riwayat keterlambatan pembayaran:** menunjukkan pola perilaku pelanggan.
6. **Rasio pencadangan terhadap piutang:** menunjukkan kesiapan menghadapi kerugian.
7. **Kualitas agunan:** menunjukkan kemampuan pemulihan jika terjadi gagal bayar.
8. **Tren sektor usaha debitur:** menunjukkan risiko eksternal yang dapat memengaruhi kemampuan bayar.
9. **Perubahan perilaku pembayaran:** misalnya pelanggan yang dulu lancar mulai meminta perpanjangan tempo.
10. **Keluhan atau sinyal reputasi:** dapat menunjukkan masalah tersembunyi pada debitur atau pelanggan.

Indikator-indikator ini sebaiknya dipantau secara berkala. Untuk organisasi besar, pemantauan dapat dilakukan melalui dashboard digital. Untuk UMKM, pemantauan dapat dilakukan melalui buku piutang sederhana atau spreadsheet.

4.16 Studi Kasus Naratif: Distributor Barang Konsumsi

Sebuah perusahaan distributor barang konsumsi menjual produk ke toko-toko ritel di beberapa kota. Untuk mempercepat pertumbuhan penjualan, perusahaan memberikan fasilitas pembayaran tempo 30 hari kepada banyak pelanggan. Pada awalnya, strategi ini berhasil. Penjualan meningkat tajam. Manajemen merasa puas karena laporan laba rugi menunjukkan pertumbuhan pendapatan.

Namun, setelah beberapa bulan, bagian keuangan mulai melihat masalah. Banyak pelanggan membayar lebih dari 45 hari. Sebagian pelanggan meminta perpanjangan waktu. Ada beberapa toko yang terus mengambil barang baru walaupun tagihan lama belum dibayar. Sales tetap mendorong penjualan karena target bulanan dihitung berdasarkan omzet, bukan kas tertagih.

Situasi ini menunjukkan konflik klasik antara pertumbuhan penjualan dan kualitas piutang. Secara akuntansi, penjualan meningkat. Namun, secara kas, uang belum masuk. Perusahaan mulai kekurangan dana untuk membayar pemasok. Untuk menutup kekurangan kas, perusahaan mengambil pinjaman modal kerja. Beban bunga meningkat. Risiko kredit berubah menjadi risiko likuiditas dan risiko profitabilitas.

Setelah melakukan evaluasi, perusahaan menemukan beberapa kelemahan. Tidak ada limit kredit per pelanggan. Tidak ada aging schedule yang diperiksa mingguan. Tidak ada koordinasi antara bagian sales dan keuangan. Tidak ada kebijakan menghentikan penjualan kredit kepada

pelanggan bermasalah. Tidak ada insentif sales berdasarkan pembayaran tertagih.

Manajemen kemudian memperbaiki sistem. Setiap pelanggan diberi limit kredit. Pelanggan baru harus membayar tunai untuk tiga transaksi pertama. Sales hanya mendapat komisi penuh jika pembayaran tertagih. Aging schedule dibahas setiap minggu. Pelanggan yang terlambat lebih dari 60 hari dihentikan sementara fasilitas kreditnya. Bagian keuangan membuat kategori pelanggan: lancar, perlu perhatian, bermasalah, dan dihentikan.

Dalam enam bulan, arus kas mulai membaik. Penjualan sedikit menurun karena perusahaan lebih selektif, tetapi kualitas kas meningkat. Kasus ini mengajarkan bahwa pertumbuhan penjualan tanpa pengendalian kredit dapat menciptakan ilusi keberhasilan. Manajemen kredit yang baik tidak hanya mengejar omzet, tetapi memastikan omzet berubah menjadi kas.

4.17 Risiko Kredit dan Etika

Risiko kredit tidak hanya teknis, tetapi juga etis. Pemberi kredit memiliki tanggung jawab untuk tidak memberikan pinjaman atau fasilitas kredit yang jelas-jelas melampaui kemampuan debitur. Praktik pemberian kredit yang agresif tanpa analisis memadai dapat menjerumuskan debitur ke dalam beban keuangan yang tidak sehat.

Debitur juga memiliki tanggung jawab etis untuk memenuhi kewajiban sesuai perjanjian. Kegagalan membayar bukan hanya persoalan angka, tetapi juga persoalan kepercayaan. Dalam bisnis, kepercayaan adalah modal sosial. Ketika kepercayaan rusak, biaya transaksi meningkat.

Penagihan pun harus dilakukan secara etis. Organisasi berhak menagih, tetapi tidak boleh melakukan intimidasi, penyebaran data pribadi, pelecehan, atau tekanan yang melanggar martabat manusia. Dalam era digital, etika penagihan menjadi semakin penting karena data pribadi mudah disalahgunakan.

Dengan demikian, manajemen risiko kredit harus menyeimbangkan tiga hal: perlindungan organisasi, keadilan bagi debitur, dan kepatuhan terhadap hukum serta etika.

4.18 Risiko Kredit di Era AI dan Big Data

AI dan big data telah mengubah cara organisasi menilai risiko kredit. Data transaksi, pola pembayaran, histori rekening, perilaku digital, dan informasi alternatif dapat digunakan untuk membangun model prediksi gagal bayar. Model ini dapat meningkatkan efisiensi dan memperluas akses kredit.

Namun, AI juga menimbulkan risiko baru. Model dapat bias jika data historis mencerminkan ketidakadilan masa lalu. Debitur tertentu dapat ditolak bukan karena tidak layak, tetapi karena algoritma menggunakan variabel yang tidak tepat. Model juga dapat menjadi *black box*, sehingga sulit dijelaskan kepada debitur dan regulator.

Karena itu, penggunaan AI dalam risiko kredit harus mengikuti prinsip kehati-hatian: data harus berkualitas, model harus diuji, hasil harus dapat dijelaskan, keputusan penting harus memiliki pengawasan manusia, dan hak konsumen harus dilindungi.

4.19 Model Integratif Manajemen Risiko Kredit

Untuk merangkum pembahasan, manajemen risiko kredit dapat dirumuskan dalam model berikut:

**Seleksi → Analisis → Persetujuan → Dokumentasi →
Pencairan/Penjualan Kredit → Monitoring → Penagihan →
Restrukturisasi → Pencadangan → Pembelajaran**

Model ini menunjukkan bahwa risiko kredit harus dikelola sebagai siklus, bukan sebagai keputusan tunggal. Pemberian kredit adalah awal dari hubungan risiko. Setelah kredit diberikan, organisasi harus terus memantau, menagih, mengevaluasi, dan belajar.

Dalam bahasa sederhana, manajemen risiko kredit yang baik menjawab lima pertanyaan:

1. Siapa yang layak diberi kredit?
2. Berapa batas kredit yang aman?
3. Bagaimana pembayaran dipantau?
4. Apa tindakan jika terjadi keterlambatan?
5. Bagaimana kerugian dicadangkan dan dicegah agar tidak berulang?

Ringkasan Bab

Risiko kredit adalah risiko kerugian akibat debitur, pelanggan, atau pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajiban pembayaran. Risiko ini sangat penting karena dapat mengganggu arus kas, menurunkan laba, meningkatkan kebutuhan modal kerja, merusak kualitas aset, dan melemahkan reputasi organisasi.

Sumber risiko kredit meliputi gagal bayar debitur, konsentrasi pelanggan, analisis kredit yang lemah, kondisi ekonomi, dokumentasi yang tidak memadai, dan monitoring yang buruk. Analisis kredit dapat dilakukan melalui pendekatan 5C: *Character, Capacity, Capital, Collateral*, dan *Conditions*.

Dalam perbankan, risiko kredit dipantau melalui kualitas kredit dan NPL. Dalam perusahaan dagang dan UMKM, risiko kredit dipantau melalui aging schedule, DSO, piutang bermasalah, dan riwayat keterlambatan

pembayaran. Dalam pelaporan keuangan modern, pendekatan *expected credit loss* mendorong organisasi mengakui potensi kerugian kredit secara lebih dini.

Strategi mitigasi risiko kredit meliputi seleksi debitur, credit scoring, limit kredit, dokumentasi yang kuat, monitoring aktif, diversifikasi pelanggan, penagihan disiplin, restrukturisasi, asuransi kredit, agunan, dan pencadangan kerugian. Di era digital, AI dapat membantu analisis kredit, tetapi harus dikelola dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan etika.

Inti Bab 4 adalah bahwa risiko kredit bukan hanya soal “tidak dibayar”, tetapi soal kualitas keputusan kredit, pemantauan piutang, disiplin penagihan, kesiapan menghadapi gagal bayar, dan kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara pertumbuhan penjualan dan kesehatan kas.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa risiko kredit dapat mengganggu arus kas meskipun penjualan perusahaan meningkat?
2. Jelaskan perbedaan antara risiko kredit pada bank dan risiko piutang pada perusahaan dagang.
3. Mengapa analisis karakter debitur penting dalam pemberian kredit?
4. Jelaskan lima unsur 5C dalam analisis kredit.
5. Apa bahaya konsentrasi kredit pada satu pelanggan besar?
6. Mengapa aging schedule penting dalam pengendalian piutang?
7. Apa hubungan antara risiko kredit dan risiko likuiditas?
8. Bagaimana UMKM dapat mengelola risiko pelanggan yang membayar tempo?

9. Apa manfaat dan risiko penggunaan AI dalam credit scoring?

10. Mengapa penagihan kredit perlu dilakukan secara etis?

Glosarium

5C

Kerangka analisis kredit yang mencakup *Character*, *Capacity*, *Capital*, *Collateral*, dan *Conditions*.

Aging Schedule

Daftar umur piutang berdasarkan lamanya keterlambatan pembayaran.

Agunan

Aset atau jaminan yang diberikan debitur untuk mengurangi risiko kerugian jika terjadi gagal bayar.

Capacity

Kemampuan debitur menghasilkan arus kas untuk membayar kewajiban.

Capital

Kekuatan modal debitur yang menunjukkan daya tahan finansial terhadap kerugian.

Character

Integritas, reputasi, dan komitmen debitur dalam memenuhi kewajiban.

Collateral

Jaminan yang dapat digunakan untuk menutup sebagian kerugian jika debitur gagal membayar.

Conditions

Kondisi ekonomi, industri, regulasi, dan lingkungan bisnis yang memengaruhi kemampuan bayar debitur.

Counterparty Credit Risk

Risiko bahwa pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajibannya sebelum transaksi selesai sepenuhnya.

Credit Risk / Risiko Kredit

Risiko kerugian akibat debitur, pelanggan, atau pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajiban pembayaran.

Credit Scoring

Metode penilaian kelayakan kredit menggunakan skor berdasarkan data dan variabel tertentu.

Default

Keadaan ketika debitur gagal memenuhi kewajiban pembayaran sesuai perjanjian.

Days Sales Outstanding / DSO

Rata-rata jumlah hari yang dibutuhkan organisasi untuk menagih piutang dari pelanggan.

Expected Credit Loss / ECL

Perkiraan kerugian kredit yang diakui sebelum kerugian benar-benar terjadi, berdasarkan informasi historis, kondisi saat ini, dan proyeksi masa depan.

Limit Kredit

Batas maksimum kredit atau piutang yang diberikan kepada debitur atau pelanggan tertentu.

Non-Performing Loan / NPL

Kredit bermasalah yang menunjukkan penurunan kualitas pembayaran debitur.

Piutang Bermasalah

Piutang yang terlambat dibayar atau memiliki kemungkinan tidak tertagih.

Restrukturisasi Kredit

Perubahan syarat kredit untuk membantu debitur yang mengalami kesulitan tetapi masih memiliki prospek membayar.

Settlement Risk

Risiko kegagalan penyelesaian transaksi sesuai waktu dan ketentuan yang disepakati.

Write-Off

Penghapusan piutang atau kredit dari pembukuan karena dianggap tidak dapat ditagih.

Daftar Pustaka — APA 7

Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). *Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy: Analyze leveraged finance, distressed debt, and bankruptcy* (4th ed.). Wiley.

Bank for International Settlements. (2000). *Principles for the management of credit risk*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank for International Settlements. (2025). *Principles for the management of credit risk*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bessis, J. (2015). *Risk management in banking* (4th ed.). Wiley.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

International Accounting Standards Board. (2024). *IFRS 9: Financial instruments*. IFRS Foundation.

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 40/POJK.03/2019 tentang penilaian kualitas aset bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Statistik perbankan Indonesia: Januari 2025*. OJK.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2021). *Financial institutions management: A risk management approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Schönbucher, P. J. (2003). *Credit derivatives pricing models: Models, pricing and implementation*. Wiley.

Servigny, A. de, & Renault, O. (2004). *Measuring and managing credit risk*. McGraw-Hill.

Thomas, L. C., Edelman, D. B., & Crook, J. N. (2002). *Credit scoring and its applications*. SIAM.

BAB 5

RISIKO LIKUIDITAS DAN MANAJEMEN ARUS KAS

Menjaga Ketersediaan Kas yang Cukup, Tepat Waktu, dan Berkelanjutan



APA ITU RISIKO LIKUIDITAS?

Risiko likuiditas adalah risiko ketidakmampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban jatuh tempo secara tepat waktu tanpa menimbulkan kerugian signifikan.

LIKUID

- ✓ Mudah dicairkan
- ✓ Tidak kehilangan nilai
- ✓ Dapat segera digunakan untuk pembayaran

TIDAK LIKUID

- ✗ Sulit dicairkan
- ✗ Memerlukan waktu
- ✗ Berpotensi kehilangan nilai saat dijual cepat

DAMPAK RISIKO LIKUIDITAS



Gagal bayar kewajiban (jangka pendek maupun jangka panjang)



Gangguan operasional dan hilangnya peluang bisnis



Penurunan kepercayaan investor, kreditor, dan pelanggan



Biaya pendanaan menjadi lebih tinggi



Risiko kebangkrutan atau restrukturisasi yang tidak terkendali

PENYEBAB UTAMA RISIKO LIKUIDITAS

- 1. Ketidaksesuaian jatuh tempo aset dan kewajiban (Asset-Liability Mismatch)**
- 2. Ketergantungan pada sumber pendanaan jangka pendek**
- 3. Arus kas masuk tidak stabil atau lebih kecil dibanding arus kas keluar**
- 4. Konsentrasi pendanaan dari sedikit sumber**
- 5. Komitmen kontinjensi yang besar (garansi, LC, fasilitas belum ditarik)**
- 6. Krisis pasar, penarikan dana, atau sentimen negatif**

PROSES MANAJEMEN ARUS KAS



1. PROYEKSI ARUS KAS

Memprediksi arus kas masuk dan keluar berdasarkan data historis dan asumsi masa depan.



2. MONITORING REAL-TIME

Memantau posisi kas secara harian atau mingguan untuk mendeteksi potensi kekurangan kas.



3. ANALISIS KETIDAKSESUAIAN

Menganalisis gap arus kas dan menentukan prioritas pembayaran.



4. TINDAKAN MITIGASI

Mengambil langkah untuk menutup gap dan menjaga kecukupan likuiditas.



5. EVALUASI & PENYEMPURNAAN

Menilai efektivitas strategi dan memperbaiki proses secara berkelanjutan.

INDIKATOR LIKUIDITAS PENTING

Current Ratio = $\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$	Mengukur kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek.
Quick Ratio = $\frac{\text{Aset Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}}$	Mengukur likuiditas jangka pendek tanpa memperhitungkan persediaan.
Cash Ratio = $\frac{\text{Kas} + \text{Setara Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$	Mengukur kemampuan membayar kewajiban lancar dengan kas yang tersedia.
DSO (Days Sales Outstanding) = $\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Penjualan Harian}}$	Menunjukkan rata-rata hari yang dibutuhkan untuk menagih piutang.
DPO (Days Payable Outstanding) = $\frac{\text{Utang Usaha}}{\text{Pembelian Harian}}$	Menunjukkan rata-rata hari yang digunakan untuk membayar pemasok.
Cash Conversion Cycle (CCC) = $\text{DSO} + \text{DIO} - \text{DPO}$	Semakin kecil CCC, semakin baik likuiditas perusahaan.

STRATEGI MENJAGA LIKUIDITAS



MENJAGA CADANGAN KAS

Sediakan kas minimum untuk operasional dan keadaan darurat.



MENYEIMBANGKAN ASET DAN KEWAJIBAN

Selaraskan jatuh tempo aset produktif dan kewajiban.



PERCEPAT ARUS KAS MASUK

Diskon pembayaran cepat, penagihan aktif, manajemen piutang yang disiplin.



NEGOSIASI DENGAN PEMASOK DAN KREDITOR

Perpanjang tempo pembayaran sewajarnya tanpa merusak hubungan.



KONTROL ARUS KAS KELUAR

Prioritaskan pembayaran penting, tunda pengeluaran yang tidak mendesak.



DIVERSIFIKASI SUMBER PENDANAAN

Jangan bergantung pada satu sumber dana saja.



FASILITAS PENDANAAN KONTINGJENSI

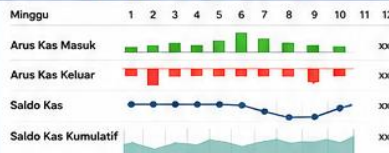
Siapkan fasilitas kredit siap pakai (standby loan/overdraft).



STRESS TESTING LIKUIDITAS

Uji kemampuan organisasi dalam skenario terburuk.

PROYEKSI ARUS KAS



TIPS PRAKTIS

- Buat proyeksi kas minimal 13 minggu ke depan.
- Perbarui data secara rutin.
- Libatkan semua unit dalam disiplin kas.
- Jangan hanya fokus pada laba, tapi arus kas!

- Zona Likuiditas**
- **Aman** Saldo kas di atas kebutuhan minimum.
 - **Waspada** Saldo kas mendekati batas minimum.
 - **Kritis** Saldo kas di bawah kebutuhan minimum.

PRINSIP LIKUIDITAS YANG SEHAT



Cukup
Simpan kas yang cukup untuk memenuhi kewajiban.



Tepat Waktu
Bayar kewajiban tepat waktu untuk menjaga reputasi.



Biaya Optimal
Kelola dana agar tidak ada kas mengganggu berlebihan.



Fleksibel
Siap menghadapi perubahan kondisi pasar dan kebutuhan bisnis.



Terkelola Baik
Didukung sistem, proses, dan pengendalian internal yang kuat.

“ Profit membuat kita bertahan, tetapi cash membuat kita hidup. Kelola arus kas hari ini, amankan masa depan organisasi. ”



CONTOH APLIKASI



Perusahaan
Menjaga modal kerja, memenuhi pembayaran pemasok, gaji, pajak, dan cicilan.



Bank
Menjaga dana likuid untuk penarikan nasabah dan kewajiban jangka pendek.



UMKM
Mengatur persediaan, piutang, dan utang untuk menjaga operasional harian.



Rumah Sakit
Mengelola klaim asuransi, piutang pasien, dan pembayaran ke vendor secara tepat waktu.



Lembaga Pendidikan
Mengelola arus kas uang kuliah, biaya operasional, dan investasi dengan perencanaan matang.

BAB 5. RISIKO LIKUIDITAS DAN MANAJEMEN ARUS KAS

Menjaga Ketersediaan Kas yang Cukup, Tepat Waktu, dan Berkelanjutan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pengertian risiko likuiditas, membedakan antara laba dan kas, menjelaskan pentingnya manajemen arus kas, mengidentifikasi penyebab utama risiko likuiditas, menghitung dan menafsirkan indikator likuiditas dasar, serta merumuskan strategi untuk menjaga kemampuan organisasi memenuhi kewajiban keuangan tepat waktu. Bab ini juga membahas risiko likuiditas dalam perusahaan, bank, UMKM, rumah sakit, lembaga pendidikan, dan organisasi sosial.

5.1 Pendahuluan

Dalam kehidupan organisasi, kas memiliki fungsi yang sangat vital. Laba menunjukkan apakah kegiatan usaha menghasilkan keuntungan, tetapi kas menentukan apakah organisasi dapat bertahan dari hari ke hari. Organisasi dapat mencatat laba dalam laporan akuntansi, tetapi tetap mengalami kesulitan apabila kas tidak tersedia untuk membayar gaji, pemasok, cicilan pinjaman, pajak, listrik, sewa, bahan baku, atau biaya operasional lainnya. Oleh karena itu, dalam manajemen keuangan dikenal ungkapan: **profit is an opinion, cash is a fact.**

Risiko likuiditas muncul ketika organisasi tidak mampu memenuhi kewajiban keuangan yang jatuh tempo secara tepat waktu tanpa menimbulkan kerugian signifikan. Dalam regulasi manajemen risiko perbankan Indonesia, OJK memasukkan risiko likuiditas sebagai salah satu risiko utama yang wajib dikelola oleh bank umum bersama risiko kredit, pasar, operasional, hukum, reputasi, strategis, dan kepatuhan. ([OJK Portal](#))

Basel Committee menekankan bahwa pengelolaan risiko likuiditas yang sehat perlu dibangun dalam kerangka manajemen risiko yang kuat, terintegrasi dengan proses manajemen risiko bank secara menyeluruh, dan didukung oleh tata kelola yang memadai. Walaupun pedoman Basel terutama ditujukan bagi bank, prinsip dasarnya relevan bagi organisasi lain: likuiditas harus direncanakan, diukur, dipantau, dan diuji dalam kondisi normal maupun kondisi stres. ([Bank for International Settlements](#))

Bagi perusahaan non-bank, UMKM, lembaga pendidikan, rumah sakit, yayasan, koperasi, dan organisasi keagamaan, risiko likuiditas juga sangat nyata. Sebuah kampus mungkin memiliki aset tanah dan gedung yang besar, tetapi tetap mengalami tekanan apabila penerimaan mahasiswa tidak cukup untuk membayar gaji dan biaya operasional. Sebuah rumah sakit dapat memiliki piutang klaim asuransi yang besar, tetapi tetap kesulitan membeli obat jika klaim belum cair. Sebuah UMKM dapat memiliki banyak pesanan, tetapi tetap kehabisan kas jika pelanggan membayar terlalu lambat.

Dengan demikian, risiko likuiditas bukan hanya persoalan lembaga keuangan. Ia adalah persoalan mendasar semua organisasi yang harus menjaga keseimbangan antara arus kas masuk dan arus kas keluar.

5.2 Pengertian Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko bahwa organisasi tidak mampu memenuhi kewajiban keuangan pada saat jatuh tempo atau hanya dapat

memenuhinya dengan biaya yang sangat tinggi atau dengan menjual aset secara tergesa-gesa pada harga yang merugikan. Dalam pengertian yang lebih sederhana, risiko likuiditas adalah risiko "kehabisan uang tunai" pada waktu yang salah.

Likuiditas tidak sama dengan kekayaan. Organisasi dapat tampak kaya karena memiliki banyak aset, tetapi jika aset tersebut tidak mudah dicairkan, organisasi tetap dapat mengalami kesulitan likuiditas. Sebidang tanah, gedung, mesin, kendaraan, atau persediaan mungkin bernilai besar, tetapi tidak selalu dapat segera digunakan untuk membayar kewajiban harian. Kas, giro, deposito jangka pendek, dan aset yang mudah dijual adalah bentuk aset yang lebih likuid.

Dalam pelaporan keuangan, IFRS 7 mengharuskan entitas menyediakan pengungkapan yang memungkinkan pengguna laporan keuangan mengevaluasi risiko dari instrumen keuangan, termasuk pengungkapan risiko likuiditas melalui analisis jatuh tempo kewajiban keuangan dan penjelasan bagaimana risiko tersebut dikelola. ([IFRS Foundation](#))

Secara praktis, risiko likuiditas memiliki dua sisi. Pertama, organisasi mungkin tidak memiliki kas yang cukup. Kedua, organisasi mungkin memiliki aset, tetapi tidak dapat mencairkannya cukup cepat atau hanya dapat mencairkannya dengan kerugian. Keduanya menunjukkan bahwa likuiditas adalah persoalan waktu, kualitas aset, dan kesiapan manajemen.

5.3 Laba Tidak Sama dengan Kas

Salah satu kesalahan umum dalam manajemen keuangan adalah menganggap laba sebagai kas. Dalam akuntansi berbasis akrual, pendapatan dapat diakui ketika barang atau jasa telah diserahkan, meskipun uang belum diterima. Biaya juga dapat diakui ketika kewajiban terjadi, meskipun kas belum dibayarkan. Akibatnya, laporan laba rugi dapat menunjukkan laba, tetapi saldo kas tetap rendah.

Misalnya, sebuah perusahaan mencatat penjualan sebesar Rp1 miliar dalam satu bulan. Namun, sebagian besar penjualan dilakukan secara kredit dengan pembayaran 60 hari. Dalam laporan laba rugi, penjualan sudah diakui. Namun dalam kas, uang belum masuk. Sementara itu, perusahaan harus membayar gaji, bahan baku, listrik, transportasi, dan cicilan bank. Jika kas tidak cukup, perusahaan menghadapi risiko likuiditas meskipun secara akuntansi tampak menguntungkan.

Contoh lain terjadi pada perguruan tinggi. Kampus dapat mencatat tagihan uang kuliah sebagai piutang, tetapi bila mahasiswa atau orang tua terlambat membayar, kampus tetap membutuhkan kas untuk membayar dosen, staf, teknologi, keamanan, dan operasional harian. Hal yang sama juga terjadi di rumah sakit ketika klaim pasien atau asuransi belum dibayar.

Dengan demikian, kemampuan menghasilkan laba harus dilengkapi dengan kemampuan mengelola kas. Perusahaan yang sehat bukan hanya perusahaan yang menjual banyak, tetapi perusahaan yang mampu mengubah penjualan menjadi kas secara tepat waktu.

5.4 Jenis-Jenis Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis.

5.4.1 Risiko Likuiditas Pendanaan

Risiko likuiditas pendanaan terjadi ketika organisasi tidak mampu memperoleh dana yang diperlukan untuk memenuhi kewajiban. Misalnya, perusahaan membutuhkan pinjaman modal kerja, tetapi bank menolak memperpanjang fasilitas kredit. Atau bank menghadapi penarikan dana besar dari nasabah dan kesulitan memperoleh pendanaan pengganti.

5.4.2 Risiko Likuiditas Pasar

Risiko likuiditas pasar terjadi ketika aset tidak dapat dijual secara cepat pada harga wajar. Misalnya, perusahaan memiliki investasi atau properti,

tetapi ketika membutuhkan kas mendesak, aset tersebut hanya dapat dijual dengan diskon besar. Risiko ini sangat penting dalam pasar keuangan karena instrumen yang tampak bernilai dapat menjadi sulit dijual pada masa krisis.

5.4.3 Risiko Mismatch Aset dan Kewajiban

Risiko ini muncul ketika jatuh tempo aset dan kewajiban tidak seimbang. Misalnya, organisasi memiliki kewajiban jangka pendek, tetapi asetnya baru menghasilkan kas dalam jangka panjang. Ketidaksesuaian ini sering disebut *asset-liability mismatch*.

5.4.4 Risiko Likuiditas Kontinjensi

Risiko ini muncul dari kewajiban yang belum pasti terjadi, tetapi dapat menimbulkan kebutuhan kas besar jika terjadi. Contohnya adalah garansi, fasilitas kredit yang belum ditarik, klaim hukum, kontrak pembelian, atau komitmen proyek.

5.4.5 Risiko Likuiditas Sistemik

Risiko ini muncul ketika gangguan likuiditas tidak hanya terjadi pada satu organisasi, tetapi menyebar ke banyak organisasi atau pasar. Krisis keuangan global 2008 memperlihatkan bagaimana hilangnya kepercayaan dapat membuat pasar pendanaan mengering dan mempercepat kegagalan lembaga keuangan. Basel merespons pengalaman krisis tersebut dengan memperkuat standar likuiditas, termasuk Liquidity Coverage Ratio dan Net Stable Funding Ratio. ([Bank for International Settlements](#))

5.5 Penyebab Utama Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas dapat muncul dari berbagai sebab. Penyebab pertama adalah **ketidaksesuaian waktu antara arus kas masuk dan arus kas keluar**. Organisasi mungkin memiliki pendapatan yang baik, tetapi jadwal penerimaan kas tidak sesuai dengan jadwal pembayaran kewajiban.

Penyebab kedua adalah **piutang yang terlalu besar atau lambat tertagih**. Piutang yang menumpuk mengunci modal kerja. Semakin lama piutang tertagih, semakin besar tekanan kas.

Penyebab ketiga adalah **persediaan yang terlalu besar**. Persediaan memang diperlukan untuk mendukung penjualan, tetapi persediaan berlebihan menyerap kas. Barang yang lambat berputar dapat mengubah kas menjadi stok mati.

Penyebab keempat adalah **ketergantungan pada pendanaan jangka pendek**. Perusahaan yang membiayai aset jangka panjang dengan utang jangka pendek akan rentan ketika fasilitas kredit tidak diperpanjang atau bunga naik.

Penyebab kelima adalah **pertumbuhan terlalu cepat**. Pertumbuhan penjualan sering membutuhkan modal kerja lebih besar. Perusahaan yang tumbuh cepat dapat mengalami kekurangan kas jika pertumbuhan tidak diimbangi pengelolaan piutang, persediaan, dan pembiayaan.

Penyebab keenam adalah **penarikan dana mendadak**. Pada bank atau koperasi simpan pinjam, penarikan dana anggota atau nasabah secara besar-besaran dapat menimbulkan tekanan likuiditas.

Penyebab ketujuh adalah **krisis kepercayaan**. Ketika pemasok, kreditur, investor, atau nasabah kehilangan kepercayaan, mereka dapat memperketat syarat pembayaran, menarik dana, atau menolak memperpanjang kredit. Krisis kepercayaan dapat mempercepat krisis likuiditas.

Penyebab kedelapan adalah **kelemahan perencanaan kas**. Organisasi yang tidak membuat proyeksi kas sering terlambat melihat potensi kekurangan dana.

5.6 Dampak Risiko Likuiditas terhadap Organisasi

Risiko likuiditas dapat berdampak serius. Dampak pertama adalah **gagal bayar kewajiban jangka pendek**. Organisasi tidak mampu membayar pemasok, cicilan, gaji, pajak, atau biaya operasional tepat waktu. Gagal bayar kecil dapat menjadi sinyal negatif bagi pihak eksternal.

Dampak kedua adalah **meningkatnya biaya pendanaan**. Organisasi yang kekurangan kas sering harus mencari pinjaman darurat dengan bunga lebih tinggi atau menjual aset dengan harga murah. Ini memperburuk kondisi keuangan.

Dampak ketiga adalah **gangguan operasional**. Perusahaan mungkin tidak dapat membeli bahan baku. Rumah sakit mungkin kesulitan membeli obat. Sekolah mungkin menunda perbaikan fasilitas. UMKM mungkin tidak mampu memenuhi pesanan karena modal kerja habis.

Dampak keempat adalah **hilangnya peluang bisnis**. Organisasi yang tidak memiliki kas tidak dapat memanfaatkan peluang diskon pembelian, ekspansi, investasi teknologi, atau kerja sama strategis.

Dampak kelima adalah **penurunan kepercayaan**. Pemasok, bank, investor, karyawan, mahasiswa, pasien, dan pelanggan dapat kehilangan kepercayaan bila organisasi sering terlambat membayar kewajiban.

Dampak keenam adalah **restrukturisasi atau kebangkrutan**. Bila tekanan likuiditas tidak segera ditangani, organisasi dapat memasuki fase krisis yang memerlukan restrukturisasi utang, penjualan aset, pengurangan biaya besar-besaran, atau bahkan penghentian operasi.

5.7 Manajemen Arus Kas sebagai Inti Pengendalian Likuiditas

Manajemen arus kas adalah proses merencanakan, mencatat, memantau, mengendalikan, dan mengevaluasi arus kas masuk serta arus kas keluar organisasi. Tujuannya bukan sekadar mengetahui saldo kas hari ini, tetapi memastikan bahwa kas tersedia pada saat dibutuhkan.

Arus kas dapat dibagi menjadi tiga kelompok utama.

Pertama, **arus kas operasi**, yaitu kas yang berasal dari kegiatan utama organisasi. Dalam perusahaan, ini mencakup penerimaan dari pelanggan dan pembayaran kepada pemasok, karyawan, pajak, dan biaya operasional. Dalam perguruan tinggi, ini mencakup penerimaan uang kuliah dan pembayaran gaji serta operasional akademik.

Kedua, **arus kas investasi**, yaitu kas yang digunakan untuk membeli atau menjual aset jangka panjang, seperti gedung, mesin, kendaraan, sistem informasi, atau investasi keuangan.

Ketiga, **arus kas pendanaan**, yaitu kas yang berasal dari pinjaman, penerbitan saham, pembayaran dividen, pembayaran cicilan, atau pelunasan utang.

Manajemen likuiditas yang sehat harus memahami ketiga arus kas ini. Organisasi dapat memiliki arus kas operasi positif, tetapi arus kas investasi besar sehingga saldo kas turun. Organisasi juga dapat menutup kekurangan kas operasi dengan pinjaman, tetapi ini tidak sehat jika berlangsung terus-menerus.

5.8 Proses Manajemen Arus Kas

Proses manajemen arus kas dapat dilakukan melalui lima tahap: proyeksi, monitoring, analisis gap, tindakan mitigasi, dan evaluasi.

5.8.1 Proyeksi Arus Kas

Proyeksi arus kas adalah perkiraan arus kas masuk dan keluar pada periode tertentu. Proyeksi dapat dibuat harian, mingguan, bulanan, kuartalan, atau tahunan. Untuk organisasi yang kasnya ketat, proyeksi mingguan bahkan harian sangat penting.

Proyeksi arus kas harus memuat penerimaan dari pelanggan, pembayaran pemasok, gaji, pajak, sewa, cicilan utang, bunga, belanja modal, dan kebutuhan kontinjensi. Proyeksi tidak boleh terlalu optimistis. Manajemen perlu membuat skenario normal, konservatif, dan stres.

5.8.2 Monitoring Real-Time

Setelah proyeksi dibuat, realisasi kas perlu dipantau. Monitoring dilakukan untuk melihat apakah penerimaan masuk sesuai jadwal dan apakah pengeluaran masih sesuai rencana. Perbedaan antara proyeksi dan realisasi harus dianalisis.

5.8.3 Analisis Kesenjangan Likuiditas

Analisis kesenjangan likuiditas atau *liquidity gap analysis* membandingkan kebutuhan kas dengan ketersediaan kas. Jika pada minggu tertentu kas keluar lebih besar daripada kas masuk, manajemen perlu menentukan sumber penutup kekurangan.

5.8.4 Tindakan Mitigasi

Jika terdapat potensi kekurangan kas, organisasi dapat mempercepat penagihan, menunda pengeluaran yang tidak mendesak, menegosiasikan tempo pembayaran kepada pemasok, menggunakan fasilitas kredit, menjual aset tidak produktif, atau mengurangi biaya.

5.8.5 Evaluasi dan Penyempurnaan

Setelah periode berjalan, proyeksi dibandingkan dengan realisasi. Kesalahan estimasi harus dievaluasi. Jika penerimaan selalu lebih lambat dari perkiraan, asumsi proyeksi harus diperbaiki. Jika pengeluaran sering melebihi anggaran, proses pengendalian biaya harus diperkuat.

5.9 Indikator Likuiditas Penting

Indikator likuiditas membantu organisasi menilai kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek. Beberapa indikator yang umum digunakan adalah sebagai berikut.

5.9.1 Current Ratio

Current Ratio = Aset Lancar / Kewajiban Lancar

Rasio ini mengukur kemampuan organisasi memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aset lancar. Rasio yang terlalu rendah menunjukkan potensi masalah likuiditas. Namun, rasio yang terlalu tinggi juga tidak selalu baik jika aset lancar banyak tertahan dalam persediaan lambat bergerak atau piutang sulit tertagih.

5.9.2 Quick Ratio

Quick Ratio = (Aset Lancar – Persediaan) / Kewajiban Lancar

Quick ratio lebih konservatif karena mengeluarkan persediaan dari aset lancar. Persediaan tidak selalu mudah dicairkan menjadi kas, terutama jika barang lambat terjual atau harus dijual dengan diskon.

5.9.3 Cash Ratio

Cash Ratio = Kas dan Setara Kas / Kewajiban Lancar

Cash ratio mengukur kemampuan memenuhi kewajiban lancar hanya dengan kas dan setara kas. Rasio ini paling ketat dalam melihat likuiditas.

5.9.4 Days Sales Outstanding

DSO = Piutang Usaha / Penjualan Harian

DSO menunjukkan rata-rata hari yang dibutuhkan untuk menagih piutang. Semakin tinggi DSO, semakin lama kas tertahan dalam piutang.

5.9.5 Days Payable Outstanding

DPO = Utang Usaha / Pembelian Harian

DPO menunjukkan rata-rata waktu yang digunakan organisasi untuk membayar pemasok. DPO yang terlalu pendek dapat menekan kas, tetapi DPO yang terlalu panjang dapat merusak hubungan dengan pemasok.

5.9.6 Days Inventory Outstanding

DIO = Persediaan / Harga Pokok Penjualan Harian

DIO menunjukkan berapa lama persediaan tersimpan sebelum dijual. Persediaan yang terlalu lama menahan kas.

5.9.7 Cash Conversion Cycle

CCC = DSO + DIO – DPO

Cash Conversion Cycle menunjukkan berapa lama kas terikat dalam siklus operasi. Semakin pendek CCC, semakin cepat organisasi mengubah investasi dalam persediaan dan piutang menjadi kas.

5.9.8 Liquidity Coverage Ratio dan Net Stable Funding Ratio

Dalam konteks perbankan, Basel III memperkenalkan Liquidity Coverage Ratio untuk memperkuat ketahanan likuiditas jangka pendek bank melalui kepemilikan aset likuid berkualitas tinggi yang cukup untuk menghadapi arus kas keluar bersih selama 30 hari dalam skenario stres. ([Bank for International Settlements](#)) Basel juga memperkenalkan Net Stable Funding Ratio yang mewajibkan bank mempertahankan profil pendanaan stabil terhadap aktivitas neraca dan luar neraca, sehingga mengurangi risiko kegagalan akibat gangguan sumber pendanaan reguler. ([Bank for International Settlements](#)) Di Indonesia, OJK juga mengatur LCR dan NSFR sebagai pengukuran likuiditas jangka pendek dan kestabilan pendanaan jangka panjang bagi bank. ([OJK Portal](#))

5.10 Manajemen Modal Kerja

Risiko likuiditas sangat erat dengan manajemen modal kerja. Modal kerja adalah dana yang digunakan untuk mendukung operasi harian organisasi. Komponen utama modal kerja meliputi kas, piutang, persediaan, dan utang usaha.

Manajemen modal kerja bertujuan menjaga agar organisasi memiliki dana cukup untuk beroperasi, tetapi tidak menahan terlalu banyak dana dalam aset lancar yang tidak produktif. Terlalu sedikit modal kerja menyebabkan risiko gagal bayar. Terlalu banyak modal kerja yang terikat dalam piutang dan persediaan menyebabkan efisiensi rendah.

Ada tiga area penting dalam manajemen modal kerja.

Pertama, **manajemen piutang**. Organisasi harus memiliki kebijakan kredit, limit pelanggan, jadwal penagihan, dan monitoring umur piutang. Piutang yang tidak tertagih adalah salah satu penyebab utama krisis likuiditas.

Kedua, **manajemen persediaan**. Persediaan diperlukan untuk mendukung penjualan, tetapi persediaan berlebihan mengikat kas. Organisasi perlu menjaga keseimbangan antara ketersediaan barang dan efisiensi modal.

Ketiga, **manajemen utang usaha**. Organisasi perlu membayar pemasok tepat waktu, tetapi juga dapat menegosiasikan tempo pembayaran yang wajar agar arus kas lebih seimbang.

5.11 Strategi Menjaga Likuiditas

Untuk menjaga likuiditas, organisasi memerlukan strategi yang sistematis.

5.11.1 Menjaga Cadangan Kas

Organisasi perlu memiliki cadangan kas minimum untuk menghadapi kebutuhan mendadak. Besarnya cadangan kas bergantung pada ukuran organisasi, stabilitas pendapatan, siklus usaha, dan tingkat ketidakpastian.

UMKM dapat menetapkan cadangan sederhana, misalnya setara satu sampai tiga bulan biaya operasional.

5.11.2 Mempercepat Arus Kas Masuk

Arus kas masuk dapat dipercepat melalui penagihan yang disiplin, diskon pembayaran cepat, pembayaran digital, uang muka, termin pembayaran yang lebih pendek, dan evaluasi pelanggan kredit.

5.11.3 Mengendalikan Arus Kas Keluar

Organisasi perlu memprioritaskan pengeluaran. Pengeluaran penting seperti gaji, pajak, bahan baku utama, dan kewajiban hukum harus diprioritaskan. Pengeluaran yang tidak mendesak dapat ditunda atau dievaluasi.

5.11.4 Menyeimbangkan Aset dan Kewajiban

Organisasi harus menghindari pembiayaan aset jangka panjang dengan kewajiban jangka pendek yang terlalu besar. Proyek jangka panjang sebaiknya didukung oleh pendanaan jangka panjang agar tidak menekan kas harian.

5.11.5 Menegosiasikan Tempo dengan Pemasok dan Kreditur

Negosiasi tempo pembayaran dapat membantu menjaga kas. Namun, negosiasi harus dilakukan secara etis dan transparan agar tidak merusak kepercayaan.

5.11.6 Diversifikasi Sumber Pendanaan

Organisasi sebaiknya tidak bergantung pada satu bank, satu donor, satu investor, atau satu sumber penerimaan. Diversifikasi pendanaan membuat organisasi lebih tangguh.

5.11.7 Fasilitas Pendanaan Kontinjensi

Organisasi dapat menyiapkan fasilitas kredit siaga, overdraft, standby loan, atau sumber dana darurat. Fasilitas ini sebaiknya disiapkan sebelum krisis, bukan ketika krisis sudah terjadi.

5.11.8 Stress Testing Likuiditas

Stress testing membantu organisasi menguji ketahanan kas dalam kondisi buruk. Misalnya, apa yang terjadi jika penjualan turun 30 persen, pelanggan membayar terlambat 60 hari, bunga naik, atau pemasok meminta pembayaran tunai?

5.11.9 Menjual Aset Tidak Produktif

Aset yang tidak digunakan atau tidak produktif dapat dijual untuk memperkuat kas. Namun, penjualan aset harus direncanakan agar tidak dilakukan secara tergesa-gesa dengan harga rendah.

5.11.10 Meningkatkan Kualitas Perencanaan

Likuiditas yang sehat membutuhkan disiplin perencanaan. Setiap keputusan investasi, ekspansi, perekrutan, atau pembelian besar harus diuji dampaknya terhadap kas.

5.12 Risiko Likuiditas pada Bank

Bank memiliki karakteristik likuiditas yang berbeda dari perusahaan biasa. Bank menerima dana masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit. Dana simpanan dapat ditarik relatif cepat, sementara kredit biasanya berjangka lebih panjang. Inilah yang menciptakan risiko mismatch likuiditas.

Jika banyak nasabah menarik dana secara bersamaan, bank harus memiliki aset likuid cukup atau akses pendanaan yang kuat. Jika tidak, bank dapat menghadapi krisis likuiditas. Karena risiko ini berdampak sistemik, regulasi perbankan mengatur manajemen likuiditas secara ketat.

Basel menyatakan bahwa prinsip likuiditas yang sehat mencakup tata kelola yang kuat, pengukuran dan pemantauan risiko likuiditas, pengelolaan pendanaan, cadangan likuiditas, pengujian stres, rencana

kontinjensi, dan transparansi. ([Bank for International Settlements](#)) Dalam kerangka Basel III, LCR dan NSFR menjadi standar penting untuk memperkuat ketahanan likuiditas bank. ([Bank for International Settlements](#))

Namun, pelajaran dari bank juga penting bagi organisasi non-bank: jangan hanya melihat total aset, tetapi lihat kualitas likuiditas, struktur jatuh tempo, dan kesiapan menghadapi kondisi stres.

5.13 Risiko Likuiditas pada UMKM

UMKM sering mengalami risiko likuiditas karena beberapa faktor: pencatatan kas tidak disiplin, uang pribadi bercampur dengan uang usaha, pelanggan membayar lambat, persediaan terlalu banyak, harga bahan baku naik, dan tidak adanya dana cadangan.

Misalnya, sebuah UMKM makanan menerima banyak pesanan untuk acara besar. Pemilik usaha membeli bahan baku dalam jumlah besar, membayar pekerja harian, dan mengeluarkan biaya transportasi. Namun, pelanggan baru membayar penuh dua minggu setelah acara. Jika UMKM tidak memiliki cadangan kas, pesanan besar justru dapat menciptakan tekanan likuiditas.

UMKM perlu memahami bahwa pertumbuhan penjualan tidak otomatis berarti kas sehat. Untuk menjaga likuiditas, UMKM dapat melakukan beberapa langkah sederhana: meminta uang muka, membuat catatan kas harian, memisahkan kas usaha dan pribadi, membatasi piutang pelanggan, mengelola persediaan, serta membuat proyeksi kas mingguan.

5.14 Risiko Likuiditas pada Rumah Sakit

Rumah sakit menghadapi tantangan likuiditas yang khas. Di satu sisi, rumah sakit harus menyediakan pelayanan yang cepat dan berkualitas. Di

sisi lain, penerimaan kas dapat tertunda karena klaim asuransi, BPJS, perusahaan penjamin, atau pasien yang belum membayar.

Jika klaim tertunda, rumah sakit tetap harus membeli obat, alat kesehatan, membayar dokter, perawat, tenaga administrasi, listrik, oksigen, dan pemeliharaan fasilitas. Oleh karena itu, manajemen arus kas rumah sakit sangat penting.

Strategi yang dapat diterapkan antara lain memperbaiki proses klaim, mempercepat verifikasi dokumen, memantau umur piutang, menegosiasikan termin dengan pemasok farmasi, menjaga cadangan kas, serta membuat proyeksi kas berdasarkan pola pelayanan.

5.15 Risiko Likuiditas pada Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan, terutama perguruan tinggi swasta, memiliki pola kas yang sering bersifat musiman. Penerimaan uang kuliah biasanya terkonsentrasi pada periode tertentu, sedangkan pengeluaran seperti gaji, listrik, pemeliharaan, sistem digital, dan kegiatan akademik berlangsung sepanjang tahun.

Risiko likuiditas muncul ketika jumlah mahasiswa baru menurun, tunggakan meningkat, biaya operasional naik, atau investasi infrastruktur dilakukan tanpa perencanaan kas yang matang. Investasi gedung, laboratorium, sistem informasi akademik, atau platform pembelajaran digital memerlukan dana besar dan harus disesuaikan dengan kapasitas kas.

Lembaga pendidikan perlu membuat proyeksi kas tahunan dan bulanan, memantau piutang mahasiswa, menyediakan skema pembayaran yang tertib, menjaga dana cadangan, dan menyeimbangkan misi akademik dengan tanggung jawab keuangan.

5.16 Risiko Likuiditas dan Etika Keuangan

Likuiditas bukan hanya persoalan teknis. Ada dimensi etis di dalamnya. Organisasi yang tidak mampu membayar kewajiban tepat waktu dapat merugikan pemasok kecil, karyawan, dosen, tenaga kesehatan, petani, atau mitra usaha. Keterlambatan pembayaran dapat menimbulkan efek berantai.

Etika manajemen likuiditas menuntut kejujuran, transparansi, dan tanggung jawab. Jika organisasi menghadapi kesulitan kas, komunikasi dengan kreditur, pemasok, karyawan, atau mitra harus dilakukan secara terbuka dan bermartabat. Menunda pembayaran tanpa komunikasi dapat merusak kepercayaan.

Di sisi lain, organisasi juga harus menghindari keputusan likuiditas yang merusak masa depan, seperti memotong biaya penting secara sembarangan, mengorbankan kualitas layanan, atau mengambil pinjaman mahal tanpa rencana pembayaran yang jelas.

Manajemen likuiditas yang etis berarti menjaga keseimbangan antara kelangsungan organisasi, hak para pemangku kepentingan, dan tanggung jawab jangka panjang.

5.17 Risiko Likuiditas di Era Digital dan AI

Teknologi digital dapat membantu manajemen likuiditas. Sistem akuntansi digital, ERP, dashboard kas, integrasi bank, pembayaran elektronik, dan analitik data dapat mempercepat pemantauan arus kas. AI dapat digunakan untuk memprediksi keterlambatan pembayaran, mendeteksi pola pengeluaran tidak biasa, menyusun skenario kas, dan memberi peringatan dini.

Namun, digitalisasi juga membawa risiko. Sistem pembayaran dapat mengalami gangguan. Data kas dapat tidak akurat jika input salah. Integrasi bank dapat terganggu. Serangan siber dapat menghambat transaksi. Ketergantungan pada vendor teknologi dapat menciptakan risiko operasional baru.

Dengan demikian, digitalisasi tidak menghilangkan risiko likuiditas. Digitalisasi mengubah cara risiko muncul dan cara risiko dikelola. Organisasi perlu memastikan keamanan sistem, validasi data, backup, otorisasi transaksi, dan pengendalian internal digital.

5.18 Studi Kasus Naratif: Perusahaan Bertumbuh tetapi Kekurangan Kas

Sebuah perusahaan distribusi alat kesehatan mengalami peningkatan penjualan setelah memperoleh kontrak besar dengan beberapa rumah sakit. Secara laporan laba rugi, perusahaan tampak bertumbuh. Pendapatan naik, laba kotor meningkat, dan manajemen merasa ekspansi berhasil.

Namun, ada masalah tersembunyi. Rumah sakit membayar tagihan dalam 60 sampai 90 hari. Sementara itu, pemasok alat kesehatan meminta pembayaran dalam 30 hari. Perusahaan juga harus membayar gaji, gudang, transportasi, pajak, dan cicilan kendaraan operasional setiap bulan.

Akibatnya, semakin besar penjualan, semakin besar kebutuhan modal kerja. Piutang meningkat tajam. Kas menurun. Perusahaan mulai menggunakan fasilitas kredit bank untuk menutup kekurangan kas. Namun, beban bunga meningkat. Ketika salah satu pelanggan besar terlambat membayar, perusahaan mulai menunda pembayaran kepada pemasok.

Manajemen kemudian menyadari bahwa masalahnya bukan pada penjualan, tetapi pada siklus kas. Perusahaan membuat aging schedule piutang, menegosiasikan termin dengan pemasok, meminta uang muka

untuk pesanan besar, mempercepat penagihan, dan membuat proyeksi kas mingguan. Perusahaan juga menetapkan batas maksimal piutang untuk setiap pelanggan.

Dalam beberapa bulan, kondisi mulai membaik. Penjualan tidak lagi dikejar tanpa mempertimbangkan kas. Setiap kontrak baru dianalisis berdasarkan margin, termin pembayaran, kebutuhan modal kerja, dan risiko keterlambatan. Kasus ini menunjukkan bahwa pertumbuhan tanpa manajemen likuiditas dapat menciptakan krisis.

5.19 Model Integratif Manajemen Risiko Likuiditas

Manajemen risiko likuiditas dapat dirumuskan dalam model berikut:

**Proyeksi → Monitoring → Analisis Gap → Mitigasi → Pendanaan
Kontinjensi → Evaluasi → Pembelajaran**

Model ini menunjukkan bahwa likuiditas harus dikelola sebagai siklus berkelanjutan.

Pertama, organisasi menyusun proyeksi arus kas.

Kedua, organisasi memantau realisasi kas.

Ketiga, organisasi menganalisis kesenjangan antara kas masuk dan kas keluar.

Keempat, organisasi mengambil tindakan mitigasi.

Kelima, organisasi menyiapkan sumber pendanaan kontinjensi.

Keenam, organisasi mengevaluasi hasil.

Ketujuh, organisasi belajar dan memperbaiki sistem.

Model ini dapat diterapkan pada perusahaan besar, UMKM, bank, rumah sakit, lembaga pendidikan, yayasan, maupun organisasi sosial.

5.20 Prinsip Likuiditas yang Sehat

Likuiditas yang sehat memiliki lima prinsip utama.

Pertama, **cukup**. Organisasi memiliki kas yang memadai untuk memenuhi kewajiban normal dan kebutuhan darurat.

Kedua, **tepat waktu**. Kas tersedia pada saat kewajiban jatuh tempo, bukan setelah terjadi keterlambatan.

Ketiga, **biaya optimal**. Organisasi tidak menahan kas terlalu banyak sehingga mengurangi produktivitas aset, tetapi juga tidak terlalu sedikit sehingga menghadapi krisis.

Keempat, **fleksibel**. Organisasi memiliki beberapa pilihan sumber kas dan pembiayaan.

Kelima, **terkelola baik**. Likuiditas didukung oleh sistem, prosedur, proyeksi, pengendalian internal, dan tata kelola.

ISO 31000 menekankan bahwa manajemen risiko menyediakan prinsip, kerangka, dan proses yang dapat digunakan organisasi dari berbagai ukuran dan sektor untuk meningkatkan pencapaian tujuan serta mengalokasikan sumber daya secara efektif dalam perlakuan risiko. (ISO) Prinsip ini sesuai dengan manajemen likuiditas: kas harus dikelola bukan hanya untuk bertahan, tetapi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Ringkasan Bab

Risiko likuiditas adalah risiko ketidakmampuan organisasi memenuhi kewajiban keuangan tepat waktu tanpa menimbulkan kerugian signifikan. Risiko ini dapat terjadi pada bank, perusahaan, UMKM, rumah sakit, lembaga pendidikan, koperasi, yayasan, dan organisasi sosial.

Laba tidak sama dengan kas. Organisasi dapat mencatat laba tetapi tetap mengalami kesulitan likuiditas apabila piutang lambat tertagih, persediaan terlalu besar, kewajiban jatuh tempo terlalu cepat, atau pendanaan tidak tersedia.

Penyebab utama risiko likuiditas meliputi mismatch aset-kewajiban, piutang yang lambat tertagih, persediaan berlebihan, ketergantungan pada pendanaan jangka pendek, pertumbuhan terlalu cepat, penarikan dana mendadak, krisis kepercayaan, dan kelemahan proyeksi kas.

Indikator likuiditas penting meliputi current ratio, quick ratio, cash ratio, DSO, DPO, DIO, cash conversion cycle, LCR, dan NSFR. Strategi menjaga likuiditas mencakup cadangan kas, percepatan arus kas masuk, pengendalian arus kas keluar, manajemen modal kerja, diversifikasi sumber pendanaan, fasilitas kontinjensi, stress testing, dan tata kelola kas yang disiplin.

Inti Bab 5 adalah bahwa likuiditas merupakan napas organisasi. Tanpa kas yang cukup dan tepat waktu, laba tidak menjamin kelangsungan hidup. Organisasi yang bijak tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga menjaga arus kas agar tetap sehat, fleksibel, dan berkelanjutan.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa organisasi yang mencatat laba tetap dapat mengalami risiko likuiditas?
2. Jelaskan perbedaan antara likuiditas dan profitabilitas.
3. Apa yang dimaksud dengan asset-liability mismatch?
4. Mengapa piutang yang lambat tertagih dapat menciptakan krisis kas?
5. Bagaimana current ratio berbeda dari quick ratio dan cash ratio?

6. Mengapa cash conversion cycle penting dalam manajemen modal kerja?
 7. Bagaimana UMKM dapat mengelola risiko likuiditas secara sederhana?
 8. Mengapa rumah sakit dan lembaga pendidikan juga menghadapi risiko likuiditas?
 9. Apa fungsi stress testing dalam manajemen likuiditas?
 10. Bagaimana teknologi digital dan AI dapat membantu manajemen arus kas?
-

Glosarium

Aging Schedule

Daftar umur piutang berdasarkan jangka waktu keterlambatan pembayaran.

Asset-Liability Mismatch

Ketidaksesuaian jatuh tempo antara aset yang menghasilkan kas dan kewajiban yang harus dibayar.

Cash Conversion Cycle / CCC

Ukuran waktu yang diperlukan organisasi untuk mengubah investasi dalam persediaan dan piutang menjadi kas, setelah memperhitungkan tempo pembayaran kepada pemasok.

Cash Flow / Arus Kas

Aliran kas masuk dan kas keluar organisasi dalam periode tertentu.

Cash Ratio

Rasio kas dan setara kas terhadap kewajiban lancar.

Contingency Funding Plan

Rencana pendanaan darurat yang disiapkan untuk menghadapi kekurangan kas dalam kondisi tidak normal.

Current Ratio

Rasio aset lancar terhadap kewajiban lancar.

Days Inventory Outstanding / DIO

Rata-rata waktu persediaan tersimpan sebelum dijual.

Days Payable Outstanding / DPO

Rata-rata waktu yang digunakan organisasi untuk membayar pemasok.

Days Sales Outstanding / DSO

Rata-rata waktu yang dibutuhkan organisasi untuk menagih piutang.

High Quality Liquid Assets / HQLA

Aset likuid berkualitas tinggi yang dapat segera dikonversi menjadi kas, terutama dalam konteks perbankan.

Liquidity Coverage Ratio / LCR

Rasio kecukupan likuiditas jangka pendek yang membandingkan aset likuid berkualitas tinggi dengan arus kas keluar bersih selama periode stres 30 hari.

Liquidity Gap

Kesenjangan antara kebutuhan kas dan ketersediaan kas pada periode tertentu.

Liquidity Risk / Risiko Likuiditas

Risiko ketidakmampuan organisasi memenuhi kewajiban keuangan saat jatuh tempo tanpa menimbulkan kerugian signifikan.

Market Liquidity Risk

Risiko bahwa aset tidak dapat dijual secara cepat pada harga wajar.

Net Stable Funding Ratio / NSFR

Rasio pendanaan stabil bersih yang bertujuan menjaga stabilitas sumber pendanaan jangka panjang dibandingkan kebutuhan pendanaan.

Operating Cash Flow

Arus kas yang berasal dari kegiatan utama organisasi.

Quick Ratio

Rasio aset lancar dikurangi persediaan terhadap kewajiban lancar.

Stress Testing

Pengujian daya tahan organisasi terhadap skenario buruk atau ekstrem.

Working Capital / Modal Kerja

Dana yang digunakan untuk mendukung operasi harian organisasi, terutama kas, piutang, persediaan, dan utang usaha.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank for International Settlements. (2008). *Principles for sound liquidity risk management and supervision*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank for International Settlements. (2013). *Basel III: The liquidity coverage ratio and liquidity risk monitoring tools*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank for International Settlements. (2014). *Basel III: The net stable funding ratio*. Basel Committee on Banking Supervision.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory & practice* (16th ed.). Cengage Learning.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Hillier, D., Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2021). *Corporate finance* (4th European ed.). McGraw-Hill Education.

International Accounting Standards Board. (2024). *IFRS 7: Financial instruments: Disclosures*. IFRS Foundation.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19 Tahun 2024 tentang perubahan atas ketentuan rasio pendanaan stabil bersih bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 20 Tahun 2025 tentang kewajiban pemenuhan rasio kecukupan likuiditas dan rasio pendanaan stabil bersih bagi bank umum syariah dan unit usaha syariah*. OJK.

Richards, V. D., & Laughlin, E. J. (1980). A cash conversion cycle approach to liquidity analysis. *Financial Management*, 9(1), 32–38.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2021). *Financial institutions management: A risk management approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2008). *Fundamentals of financial management* (13th ed.). Pearson.



Bab 6. Risiko Operasional dalam Keuangan

Memahami risiko dari proses, manusia, sistem, dan kejadian eksternal serta strategi pengendaliannya

1 Apa itu Risiko Operasional?



Risiko operasional adalah potensi kerugian akibat kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kelemahan sistem, atau kejadian eksternal yang mengganggu aktivitas keuangan dan operasional organisasi.



Risiko ini dapat terjadi pada bank, perusahaan, fintech, rumah sakit, kampus, UMKM, dan organisasi lainnya.

2 Sumber Utama Risiko Operasional



Proses

prosedur lemah, otorisasi tidak jelas, dokumentasi buruk.



Manusia

human error, fraud, kurang kompetensi, kelalaian.



Sistem

gangguan aplikasi, kegagalan IT, data error, cyber risk.



Kejadian Eksternal

bencana, pemadaman, gangguan vendor, serangan siber.

3 Bagaimana Risikonya Terjadi?



Kelemahan kontrol / proses



Kesalahan / gangguan



Transaksi tidak akurat atau tertunda



Kerugian keuangan



Gangguan layanan & reputasi

! Semakin lemah pengendalian internal, semakin besar potensi kerugian.

4 Contoh Eksposur



Bank

salah transfer, fraud teller, gangguan core banking.



Perusahaan

salah pencatatan, pembayaran ganda, invoice hilang.



Fintech

sistem down, kebocoran data, transaksi gagal.



UMKM / Institusi

kas tidak tercatat, dokumen lemah, salah input.

5 Jenis Risiko Operasional



Human Error



Fraud Internal



Fraud Eksternal



Kegagalan Sistem



Kegagalan Proses



Risiko Hukum & Kepatuhan



Cybersecurity Risk



Business Disruption

6 Dampak terhadap Organisasi



Kerugian finansial langsung



Arus kas terganggu



Layanan terhenti



Denda / sanksi meningkat



Reputasi dan kepercayaan melemah



Produktivitas menurun

7 Strategi Mitigasi



SOP & kontrol internal
prosedur jelas, pemisahan tugas, otorisasi.



Pelatihan SDM kompetensi, disiplin, budaya risiko.



Audit & monitoring rekonsiliasi, review berkala, early warning.



Keamanan sistem backup, access control, cybersecurity.



Business Continuity Plan kesiapan menghadapi gangguan atau bencana.



Incident reporting pelaporan cepat, investigasi, perbaikan berkelanjutan.

8 Indikator yang Perlu Dipantau



Jumlah insiden operasional



Frekuensi error transaksi



Downtime sistem



Kasus fraud / near miss



Temuan audit internal



Keluhan pelanggan / pengguna



Tingkat kepatuhan SOP

9 Contoh Singkat



Sebuah perusahaan mengalami pembayaran ganda kepada pemasok karena otorisasi lemah dan rekonsiliasi tidak rutin. Akibatnya, kas terganggu dan audit menemukan kelemahan kontrol. Dengan SOP yang jelas, pemisahan tugas, dan monitoring berkala, kerugian dapat ditekan.

10

Inti Bab 6: Risiko operasional dalam keuangan bukan hanya soal kesalahan teknis, tetapi soal kualitas proses, manusia, sistem, dan kontrol yang menjaga organisasi tetap aman, efisien, dan terpercaya.



BAB 6. RISIKO OPERASIONAL DALAM KEUANGAN

Memahami Risiko dari Proses, Manusia, Sistem, dan Kejadian Eksternal serta Strategi Pengendaliannya

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pengertian risiko operasional dalam keuangan, mengidentifikasi sumber utama risiko operasional, menjelaskan hubungan antara proses, manusia, sistem, teknologi, dan kejadian eksternal, serta merumuskan strategi pengendalian melalui SOP, pengendalian internal, audit, pelatihan SDM, keamanan sistem informasi, *business continuity plan*, dan pelaporan insiden. Bab ini juga membantu pembaca memahami bahwa risiko operasional tidak hanya terjadi pada bank, tetapi juga pada perusahaan, fintech, rumah sakit, perguruan tinggi, koperasi, UMKM, yayasan, dan organisasi sosial.

6.1 Pendahuluan

Dalam bab-bab sebelumnya, kita telah membahas risiko pasar, risiko kredit, dan risiko likuiditas. Ketiganya berkaitan erat dengan perubahan harga pasar, kegagalan pembayaran, dan ketersediaan kas. Bab ini membahas risiko yang sering kali lebih tersembunyi, tetapi dapat menimbulkan kerugian besar: **risiko operasional dalam keuangan**.

Risiko operasional muncul bukan terutama karena harga pasar berubah atau debitur gagal bayar, melainkan karena kegagalan di dalam cara organisasi bekerja. Kesalahan input transaksi, prosedur yang tidak jelas,

otorisasi yang lemah, fraud internal, sistem keuangan yang gagal, data hilang, dokumen tidak lengkap, serangan siber, atau bencana yang mengganggu layanan adalah contoh risiko operasional.

Basel Committee mendefinisikan risiko operasional sebagai risiko kerugian yang timbul dari proses internal, manusia, dan sistem yang tidak memadai atau gagal, atau dari kejadian eksternal; definisi ini mencakup risiko hukum, tetapi mengecualikan risiko strategis dan reputasi. ([Bank for International Settlements](#)) Definisi ini sangat penting karena menunjukkan bahwa risiko operasional bukan sekadar kesalahan teknis, melainkan risiko yang melekat pada seluruh aktivitas organisasi.

Dalam konteks Indonesia, OJK memasukkan risiko operasional sebagai salah satu risiko utama dalam penerapan manajemen risiko bank umum. OJK menegaskan bahwa perkembangan eksternal dan internal perbankan yang semakin kompleks menuntut bank menerapkan manajemen risiko agar mampu mengukur dan mengendalikan risiko dengan lebih baik. Walaupun regulasi tersebut ditujukan kepada bank, prinsip dasarnya relevan bagi organisasi lain: semakin kompleks aktivitas organisasi, semakin besar kebutuhan pengendalian operasional.

Risiko operasional sering kali baru disadari setelah terjadi kerugian. Sebuah perusahaan menyadari lemahnya otorisasi setelah terjadi pembayaran ganda. Sebuah kampus menyadari lemahnya sistem keuangan setelah data pembayaran mahasiswa tidak sinkron. Sebuah rumah sakit menyadari risiko klaim setelah banyak dokumen asuransi ditolak. Sebuah UMKM menyadari lemahnya pencatatan setelah kas tidak cocok dengan penjualan. Karena itu, pengelolaan risiko operasional harus bersifat preventif, bukan hanya reaktif.

6.2 Pengertian Risiko Operasional dalam Keuangan

Risiko operasional dalam keuangan adalah kemungkinan terjadinya kerugian akibat kegagalan proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal yang memengaruhi aktivitas keuangan organisasi. Aktivitas keuangan yang dimaksud mencakup penerimaan kas, pembayaran, pencatatan akuntansi, pelaporan keuangan, pengelolaan piutang, pengelolaan utang, penggajian, perpajakan, investasi, pembiayaan, kontrak, pengendalian internal, dan sistem informasi keuangan.

Dalam organisasi modern, fungsi keuangan tidak lagi hanya mencatat transaksi. Fungsi keuangan mengelola arus informasi, otorisasi, dokumen, sistem digital, transaksi elektronik, pelaporan manajemen, kepatuhan, dan hubungan dengan banyak pihak. Semakin banyak titik proses, semakin besar kemungkinan terjadinya kesalahan.

Risiko operasional berbeda dari risiko pasar dan risiko kredit. Risiko pasar berasal dari perubahan variabel pasar seperti nilai tukar, suku bunga, harga saham, dan komoditas. Risiko kredit berasal dari kegagalan pihak lain membayar kewajiban. Risiko operasional berasal dari kegagalan cara kerja organisasi sendiri atau kejadian eksternal yang mengganggu operasi.

Namun, risiko operasional dapat memicu risiko lain. Kesalahan pencatatan piutang dapat memperbesar risiko kredit. Kegagalan sistem pembayaran dapat menimbulkan risiko likuiditas. Fraud internal dapat merusak reputasi. Pelanggaran prosedur dapat menimbulkan risiko hukum dan kepatuhan. Dengan demikian, risiko operasional adalah salah satu simpul penting dalam sistem manajemen risiko keuangan.

6.3 Empat Sumber Utama Risiko Operasional

Risiko operasional biasanya dikelompokkan ke dalam empat sumber utama: proses, manusia, sistem, dan kejadian eksternal.

6.3.1 Risiko dari Proses

Risiko proses muncul ketika prosedur kerja tidak jelas, tidak lengkap, tidak dipatuhi, terlalu rumit, atau tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam keuangan, proses yang lemah dapat menyebabkan pembayaran tanpa otorisasi, transaksi ganda, kesalahan faktur, keterlambatan penagihan, dokumen hilang, atau laporan keuangan tidak akurat.

Contoh sederhana adalah perusahaan yang tidak memiliki prosedur pemisahan tugas. Orang yang menyetujui pembayaran juga mencatat transaksi dan memegang kas. Kondisi ini membuka peluang kesalahan dan penyalahgunaan. Dalam pengendalian internal, pemisahan tugas adalah prinsip penting untuk mengurangi risiko fraud dan kesalahan.

Risiko proses juga dapat muncul ketika organisasi bertumbuh tetapi prosedur tidak diperbarui. UMKM yang dahulu cukup dikelola oleh pemilik dapat mengalami masalah ketika transaksi meningkat, cabang bertambah, dan karyawan baru masuk. Jika prosedur masih informal, risiko kehilangan kas, salah input, dan keterlambatan laporan akan meningkat.

6.3.2 Risiko dari Manusia

Risiko manusia muncul dari kesalahan, kelalaian, kurang kompetensi, konflik kepentingan, tekanan kerja, kelelahan, kurang integritas, atau tindakan fraud. Dalam fungsi keuangan, manusia tetap menjadi titik penting karena banyak keputusan dan verifikasi masih bergantung pada judgment.

Kesalahan manusia dapat terjadi tanpa niat buruk. Misalnya, staf salah memasukkan nomor rekening, salah memilih vendor, salah menghitung pajak, atau lupa merekonsiliasi bank. Namun, risiko manusia juga dapat muncul karena tindakan sengaja, seperti penggelapan kas, manipulasi faktur, mark-up biaya, pembayaran fiktif, atau kolusi dengan pemasok.

Basel menekankan bahwa budaya manajemen risiko yang kuat, kode etik, kebijakan kompensasi, dan pelatihan etika merupakan bagian penting dari pengelolaan risiko operasional. ([Bank for International Settlements](#)) Ini

menunjukkan bahwa risiko manusia tidak cukup diatasi dengan teknologi; ia juga memerlukan budaya dan tata kelola.

6.3.3 Risiko dari Sistem

Risiko sistem muncul dari kegagalan teknologi, aplikasi, database, jaringan, perangkat keras, perangkat lunak, keamanan akses, integrasi sistem, atau kualitas data. Dalam era digital, risiko sistem semakin penting karena hampir semua proses keuangan menggunakan teknologi.

Contoh risiko sistem adalah aplikasi akuntansi tidak sinkron dengan sistem penjualan, data transaksi hilang, server down saat pembayaran, akses pengguna tidak dibatasi, backup tidak berjalan, atau dashboard kas menampilkan data keliru. Dalam fintech, risiko sistem dapat berupa kegagalan platform, transaksi gagal, kebocoran data, atau kesalahan algoritma.

Basel 2021 secara eksplisit menambahkan perhatian pada risiko ICT karena teknologi informasi dan komunikasi menjadi sumber penting risiko operasional modern. ([Bank for International Settlements](#)) Dengan demikian, manajemen risiko operasional saat ini harus mencakup manajemen risiko teknologi.

6.3.4 Risiko dari Kejadian Eksternal

Risiko eksternal berasal dari peristiwa di luar kendali langsung organisasi, seperti bencana alam, kebakaran, banjir, pandemi, pemadaman listrik, gangguan jaringan internet, konflik sosial, perubahan regulasi mendadak, serangan siber, atau gangguan vendor pihak ketiga.

Kejadian eksternal dapat menghentikan layanan keuangan. Misalnya, kantor tidak dapat beroperasi karena banjir, sistem pembayaran terganggu karena jaringan internet putus, atau vendor cloud mengalami gangguan sehingga data keuangan tidak dapat diakses. Karena itu, organisasi perlu memiliki rencana kesinambungan bisnis atau *business continuity plan*.

Basel mendefinisikan ketahanan operasional sebagai kemampuan bank untuk menjalankan operasi kritis melalui gangguan, termasuk kemampuan mengidentifikasi ancaman, melindungi diri, merespons, beradaptasi, pulih, dan belajar dari kejadian disruptif. ([Bank for International Settlements](#)) Prinsip ini relevan bagi semua organisasi modern.

6.4 Jenis-Jenis Risiko Operasional dalam Keuangan

Risiko operasional dalam keuangan dapat muncul dalam berbagai bentuk. Beberapa jenis utama adalah sebagai berikut.

6.4.1 Human Error

Human error adalah kesalahan manusia yang tidak disengaja. Contohnya salah input nominal, salah memasukkan tanggal jatuh tempo, salah memilih rekening tujuan, salah menghitung pajak, atau salah mengklasifikasikan akun. Kesalahan kecil dapat berdampak besar jika tidak ada mekanisme pemeriksaan.

6.4.2 Fraud Internal

Fraud internal adalah tindakan kecurangan oleh orang dalam organisasi. Bentuknya dapat berupa penggelapan kas, pembayaran kepada vendor fiktif, manipulasi laporan, pencurian aset, klaim biaya palsu, atau kolusi. Fraud internal sering terjadi ketika ada kesempatan, tekanan, dan rasionalisasi.

6.4.3 Fraud Eksternal

Fraud eksternal dilakukan oleh pihak luar, seperti penipuan invoice, pemalsuan identitas, phishing, pembobolan akun, social engineering, atau vendor palsu. Di era digital, fraud eksternal sering terjadi melalui email, pesan instan, link palsu, atau rekayasa sosial.

6.4.4 Kegagalan Sistem

Kegagalan sistem mencakup aplikasi down, data rusak, server gagal, backup tidak tersedia, integrasi sistem bermasalah, atau sistem akuntansi tidak dapat menghasilkan laporan. Dalam organisasi yang sangat bergantung pada teknologi, kegagalan sistem dapat langsung menghentikan proses keuangan.

6.4.5 Kegagalan Proses

Kegagalan proses terjadi ketika prosedur tidak berjalan sebagaimana mestinya. Misalnya, invoice tidak diverifikasi, rekonsiliasi bank tidak dilakukan, pembayaran tidak melalui otorisasi, atau laporan tidak ditinjau sebelum digunakan untuk keputusan.

6.4.6 Risiko Hukum dan Kepatuhan

Risiko hukum dan kepatuhan dapat menjadi bagian dari risiko operasional ketika muncul dari kesalahan proses, dokumen, atau pelaksanaan. Misalnya, kontrak tidak sah, pajak salah dilaporkan, bukti transaksi tidak lengkap, atau organisasi melanggar ketentuan regulator.

6.4.7 Cybersecurity Risk

Risiko siber adalah risiko kerugian akibat serangan digital, pencurian data, ransomware, phishing, malware, atau akses tidak sah. Dalam keuangan, risiko ini sangat kritis karena menyangkut uang, data pelanggan, rekening, dan sistem pembayaran.

6.4.8 Business Disruption

Gangguan bisnis terjadi ketika operasi organisasi terhenti karena bencana, pandemi, kebakaran, gangguan listrik, kerusakan, atau kegagalan vendor penting. Gangguan ini dapat menyebabkan keterlambatan pembayaran, kehilangan data, penurunan layanan, dan kerugian finansial.

6.5 Bagaimana Risiko Operasional Terjadi?

Risiko operasional biasanya terjadi melalui rantai sederhana:

Kelemahan kontrol → Kesalahan atau gangguan → Transaksi tidak akurat/tertunda → Kerugian finansial → Gangguan layanan → Reputasi menurun

Misalnya, sebuah organisasi tidak memiliki kontrol yang cukup atas perubahan data rekening vendor. Seorang staf menerima email yang seolah-olah berasal dari pemasok, berisi permintaan perubahan rekening. Karena tidak ada prosedur verifikasi, rekening vendor diubah. Pembayaran berikutnya masuk ke rekening penipu. Organisasi baru menyadari setelah pemasok asli menagih pembayaran.

Dalam kasus ini, sumber risikonya adalah kombinasi proses lemah, manusia yang kurang waspada, sistem yang mengizinkan perubahan tanpa otorisasi memadai, dan fraud eksternal. Dampaknya adalah kerugian kas, gangguan hubungan dengan pemasok, serta kebutuhan investigasi.

Contoh lain adalah kampus yang menggunakan sistem pembayaran mahasiswa, tetapi tidak melakukan rekonsiliasi rutin antara bank, sistem akademik, dan sistem akuntansi. Akibatnya, beberapa pembayaran tidak tercatat, mahasiswa dianggap menunggak, dan laporan piutang tidak akurat. Masalah ini menimbulkan keluhan, kerja ulang, dan gangguan kepercayaan.

Risiko operasional sering bersifat multi-penyebab. Jarang sekali kerugian terjadi hanya karena satu kesalahan. Biasanya ada kombinasi antara prosedur lemah, pelatihan kurang, sistem tidak memadai, dan pengawasan yang tidak konsisten.

6.6 Dampak Risiko Operasional terhadap Organisasi

Risiko operasional dapat berdampak luas. Dampak pertama adalah **kerugian finansial langsung**. Misalnya uang hilang karena fraud,

pembayaran salah transfer, denda pajak, sanksi regulator, atau biaya perbaikan sistem.

Dampak kedua adalah **gangguan arus kas**. Kesalahan invoice, keterlambatan penagihan, sistem down, atau data piutang tidak akurat dapat mengganggu kas masuk. Pembayaran ganda atau pembayaran tidak sah dapat mempercepat kas keluar.

Dampak ketiga adalah **terhentinya layanan**. Jika sistem pembayaran atau sistem akuntansi tidak berjalan, operasional organisasi dapat terganggu. Dalam rumah sakit, gangguan sistem dapat menghambat klaim dan pembayaran. Dalam fintech, sistem down dapat langsung menurunkan kepercayaan pengguna.

Dampak keempat adalah **denda dan sanksi**. Kegagalan mematuhi regulasi, kesalahan pelaporan, atau pelanggaran data dapat menimbulkan sanksi hukum dan administratif.

Dampak kelima adalah **reputasi dan kepercayaan melemah**. Reputasi adalah aset tidak berwujud. Sekali publik mengetahui adanya fraud, kebocoran data, atau kesalahan layanan, kepercayaan dapat menurun cepat.

Dampak keenam adalah **produktivitas menurun**. Kesalahan operasional memerlukan koreksi, investigasi, audit, dan kerja ulang. Waktu yang seharusnya digunakan untuk kegiatan produktif habis untuk memperbaiki masalah.

6.7 Risiko Operasional pada Bank

Bank memiliki eksposur risiko operasional yang sangat besar karena memproses transaksi bernilai tinggi, menyimpan dana masyarakat, menggunakan sistem digital kompleks, serta diawasi ketat oleh regulator. Risiko operasional bank dapat berupa salah transfer, gangguan ATM atau

mobile banking, fraud internal, serangan siber, kegagalan core banking, kesalahan pelaporan regulator, atau gangguan layanan cabang.

OJK menempatkan manajemen risiko sebagai bagian penting dari pengawasan bank berbasis risiko. OJK juga menekankan bahwa penerapan manajemen risiko dapat bervariasi sesuai tujuan, ukuran, kompleksitas, kemampuan keuangan, infrastruktur, dan SDM bank. Artinya, pengelolaan risiko harus proporsional terhadap kompleksitas organisasi.

Basel 2021 menyatakan bahwa komponen manajemen risiko operasional mencakup tata kelola, lingkungan manajemen risiko, ICT, perencanaan kesinambungan bisnis, dan pengungkapan. Unsur-unsur tersebut harus dilihat sebagai bagian yang terintegrasi dalam kerangka manajemen risiko operasional. ([Bank for International Settlements](#))

6.8 Risiko Operasional pada Perusahaan Non-Kuangan

Perusahaan dagang, manufaktur, jasa, distribusi, dan konstruksi juga menghadapi risiko operasional keuangan. Beberapa contoh umum adalah:

1. Pembayaran vendor tanpa dokumen lengkap.
2. Invoice ganda.
3. Harga pembelian tidak sesuai kontrak.
4. Persediaan hilang tetapi tidak tercatat.
5. Pengeluaran kas kecil tidak diaudit.
6. Laporan keuangan terlambat.
7. Rekonsiliasi bank tidak rutin.
8. Pajak salah dihitung.
9. Sistem akuntansi tidak terintegrasi dengan penjualan.
10. Data pelanggan atau pemasok tidak valid.

Dalam perusahaan yang sedang tumbuh, risiko operasional sering meningkat karena volume transaksi naik lebih cepat daripada kualitas sistem dan SDM. Perusahaan perlu memperkuat SOP, sistem akuntansi, audit internal, dan budaya kontrol.

6.9 Risiko Operasional pada Fintech

Fintech menghadapi risiko operasional yang khas karena model bisnisnya berbasis platform digital. Risiko utama meliputi kegagalan sistem, transaksi gagal, bug aplikasi, fraud digital, penyalahgunaan data, kegagalan algoritma, kesalahan credit scoring, serangan siber, dan ketergantungan pada penyedia teknologi pihak ketiga.

Dalam fintech lending, misalnya, kesalahan model scoring dapat membuat pinjaman diberikan kepada peminjam berisiko tinggi. Dalam payment gateway, kegagalan sistem dapat menyebabkan transaksi tertunda atau dana tidak segera diterima merchant. Dalam dompet digital, kebocoran akun dapat merusak kepercayaan pengguna.

Karena fintech beroperasi pada kecepatan tinggi dan skala besar, risiko operasional dapat menyebar dengan cepat. Oleh karena itu, fintech memerlukan pengujian sistem, monitoring transaksi, audit keamanan, perlindungan data, dan mekanisme respons insiden.

6.10 Risiko Operasional pada UMKM

UMKM sering menghadapi risiko operasional karena sistem masih informal. Pemilik usaha sering merangkap banyak fungsi: membeli bahan, menerima pembayaran, mencatat kas, membayar pemasok, dan mengelola stok. Ketika usaha kecil, cara ini mungkin cukup. Namun, ketika usaha berkembang, risiko meningkat.

Contoh risiko operasional UMKM adalah kas tidak cocok dengan penjualan, nota hilang, stok tidak tercatat, karyawan menerima pembayaran tetapi tidak menyetorkan, rekening pribadi bercampur dengan rekening usaha, harga jual salah dihitung, atau pembayaran digital tidak direkonsiliasi.

UMKM tidak harus memiliki sistem yang rumit, tetapi harus memiliki kontrol sederhana: catatan kas harian, bukti transaksi, pemisahan uang pribadi dan usaha, daftar stok, otorisasi pengeluaran besar, dan pemeriksaan berkala.

6.11 Risiko Operasional pada Rumah Sakit dan Lembaga Pendidikan

Rumah sakit menghadapi risiko operasional keuangan dalam proses klaim asuransi, pembayaran pasien, pembelian obat, penggajian tenaga medis, pencatatan persediaan farmasi, dan pengelolaan alat kesehatan. Kesalahan dokumen klaim dapat menyebabkan pembayaran tertunda. Kesalahan pencatatan obat dapat menimbulkan kerugian persediaan. Sistem billing yang terganggu dapat menghambat layanan.

Lembaga pendidikan menghadapi risiko operasional dalam penerimaan uang kuliah, beasiswa, penggajian dosen, pembelian sarana, pengelolaan dana penelitian, dan pelaporan keuangan. Jika sistem akademik tidak terhubung dengan sistem pembayaran, data tunggakan dapat keliru. Jika prosedur beasiswa tidak jelas, dapat muncul ketidakadilan atau penyalahgunaan.

Dalam organisasi pelayanan, risiko operasional tidak hanya berdampak pada uang, tetapi juga pada mutu layanan, kepercayaan, dan misi sosial.

6.12 Pengendalian Internal sebagai Fondasi

Pengendalian internal adalah proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi dapat dicapai, khususnya terkait efektivitas operasi, keandalan pelaporan, kepatuhan, dan perlindungan aset. Dalam risiko operasional keuangan, pengendalian internal adalah fondasi utama.

Beberapa prinsip pengendalian internal yang penting adalah:

1. **Pemisahan tugas** antara otorisasi, pencatatan, penyimpanan aset, dan pemeriksaan.
2. **Otorisasi transaksi** untuk pembayaran dan pengeluaran penting.
3. **Dokumentasi lengkap** untuk setiap transaksi.
4. **Rekonsiliasi berkala** antara catatan internal dan rekening bank.
5. **Pembatasan akses** terhadap sistem dan data.
6. **Review manajemen** terhadap laporan keuangan dan transaksi tidak biasa.
7. **Audit internal** untuk memastikan prosedur berjalan.
8. **Pelaporan insiden** agar kesalahan segera diketahui dan diperbaiki.

COSO ERM menekankan hubungan antara misi, visi, nilai inti, tujuan strategis, dan pendekatan pelaksanaan strategi dalam penerapan manajemen risiko. ([COSO](#)) Dengan demikian, kontrol internal tidak boleh menjadi beban administratif semata, tetapi harus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

6.13 SOP dan Standarisasi Proses

Standar Operasional Prosedur atau SOP adalah pedoman tertulis mengenai langkah-langkah kerja yang harus diikuti. Dalam fungsi keuangan, SOP

sangat penting untuk memastikan bahwa transaksi diproses secara konsisten, terdokumentasi, dan dapat diaudit.

SOP keuangan dapat mencakup penerimaan kas, pembayaran vendor, pembelian barang, pengelolaan kas kecil, reimbursement, penggajian, penagihan piutang, rekonsiliasi bank, pelaporan pajak, pencatatan aset, dan penutupan buku.

SOP yang baik harus jelas, ringkas, mudah dipahami, sesuai praktik nyata, memiliki pembagian tanggung jawab, dan diperbarui ketika proses berubah. SOP yang terlalu panjang tetapi tidak dipraktikkan hanya menjadi dokumen formal. SOP harus hidup dalam perilaku organisasi.

6.14 Pelatihan SDM dan Budaya Risiko

Manusia adalah sumber risiko, tetapi juga sumber pengendalian. Sistem yang baik tetap membutuhkan orang yang kompeten dan berintegritas. Oleh karena itu, pelatihan SDM merupakan bagian penting dari mitigasi risiko operasional.

Pelatihan dapat mencakup akuntansi dasar, prosedur pembayaran, pengendalian internal, etika keuangan, keamanan data, deteksi fraud, penggunaan sistem, perpajakan, dan pelaporan insiden. Pelatihan perlu dilakukan tidak hanya untuk staf keuangan, tetapi juga untuk bagian lain yang terlibat dalam transaksi, seperti pembelian, penjualan, gudang, akademik, layanan pasien, dan proyek.

Budaya risiko yang sehat membuat orang berani melaporkan kesalahan, tidak menutupi masalah, tidak menganggap prosedur sebagai hambatan, dan memahami bahwa kontrol bertujuan melindungi organisasi serta pemangku kepentingan.

6.15 Audit, Monitoring, dan Key Risk Indicators

Audit dan monitoring membantu organisasi memastikan bahwa proses berjalan sebagaimana mestinya. Audit internal memeriksa kepatuhan terhadap SOP, kualitas dokumentasi, efektivitas kontrol, dan potensi fraud. Monitoring dilakukan secara berkala melalui indikator risiko utama atau *Key Risk Indicators*.

Indikator risiko operasional yang perlu dipantau antara lain:

1. Jumlah kesalahan input transaksi.
2. Frekuensi transaksi koreksi.
3. Jumlah pembayaran ganda.
4. Selisih rekonsiliasi bank.
5. Jumlah invoice tanpa dokumen lengkap.
6. Waktu penyelesaian pembayaran.
7. Downtime sistem.
8. Jumlah insiden keamanan informasi.
9. Temuan audit internal.
10. Jumlah keluhan pelanggan atau pengguna.
11. Tingkat kepatuhan terhadap SOP.
12. Jumlah kasus fraud atau *near miss*.

Near miss adalah kejadian yang hampir menimbulkan kerugian tetapi berhasil dicegah. Organisasi yang baik tidak hanya mencatat kerugian, tetapi juga mencatat *near miss* sebagai bahan pembelajaran.

6.16 Keamanan Sistem Informasi Keuangan

Dalam era digital, keamanan sistem informasi keuangan menjadi prioritas. Sistem keuangan menyimpan data sensitif seperti rekening bank, gaji, vendor, pelanggan, piutang, utang, pajak, dan laporan keuangan. Jika data ini bocor atau dimanipulasi, dampaknya dapat besar.

Langkah-langkah keamanan sistem meliputi:

1. Pembatasan akses berdasarkan peran.
2. Autentikasi berlapis.
3. Password policy yang kuat.
4. Backup berkala.
5. Enkripsi data penting.
6. Log aktivitas pengguna.
7. Review akses secara berkala.
8. Pengujian keamanan.
9. Pemisahan lingkungan produksi dan pengujian.
10. Edukasi anti-phishing.

Keamanan sistem bukan hanya tanggung jawab departemen IT. Bagian keuangan harus memahami risiko digital karena mereka adalah pengguna utama sistem transaksi.

6.17 Business Continuity Plan dan Operational Resilience

Business Continuity Plan atau BCP adalah rencana untuk memastikan operasi penting tetap berjalan ketika terjadi gangguan. Dalam keuangan, BCP harus menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi tetap dapat membayar kewajiban, menerima pembayaran, mengakses data, dan menjalankan laporan penting ketika sistem atau kantor terganggu?

BCP mencakup identifikasi proses kritis, prioritas pemulihan, backup data, lokasi kerja alternatif, kontak darurat, prosedur manual sementara, vendor cadangan, dan simulasi berkala. BCP tidak cukup dibuat di atas kertas. Ia harus diuji melalui latihan.

Basel menyatakan bahwa prinsip manajemen risiko operasional mencakup ICT, business continuity planning, governance, lingkungan risiko, dan pengungkapan sebagai bagian terpadu dari kerangka manajemen risiko operasional dan ketahanan operasional. ([Bank for International Settlements](#))

Dalam organisasi non-bank, konsep ini dapat diterjemahkan secara praktis. UMKM perlu memastikan data penjualan tersimpan aman. Kampus perlu memastikan sistem pembayaran mahasiswa memiliki backup. Rumah sakit perlu memastikan billing dan klaim tetap dapat berjalan saat sistem utama terganggu. Perusahaan perlu memastikan pembayaran gaji tetap dapat dilakukan walaupun terjadi gangguan sistem.

6.18 Incident Reporting dan Pembelajaran Organisasi

Pelaporan insiden adalah mekanisme untuk mencatat, menganalisis, dan memperbaiki kejadian risiko operasional. Insiden dapat berupa kesalahan transaksi, fraud, gangguan sistem, keluhan pelanggan, kehilangan dokumen, pelanggaran SOP, atau *near miss*.

Pelaporan insiden yang baik harus cepat, tidak menyalahkan secara berlebihan, berorientasi perbaikan, dan ditindaklanjuti. Jika organisasi terlalu menghukum pelapor, orang akan menyembunyikan kesalahan. Jika organisasi terlalu permisif, kesalahan akan berulang. Keseimbangan diperlukan: ada akuntabilitas, tetapi juga ada pembelajaran.

Setiap insiden perlu dianalisis akar penyebabnya. Apakah masalah terjadi karena orang tidak kompeten, SOP tidak jelas, sistem tidak mendukung, beban kerja berlebihan, atau kontrol tidak berjalan? Setelah akar penyebab

ditemukan, organisasi perlu memperbaiki proses, bukan hanya menyalahkan individu.

6.19 Studi Kasus Naratif: Pembayaran Ganda kepada Vendor

Sebuah perusahaan jasa mengalami pembayaran ganda kepada salah satu vendor. Invoice yang sama dibayar dua kali dalam bulan yang sama. Ketika dilakukan audit internal, ditemukan bahwa invoice pertama diproses melalui email, sedangkan invoice kedua dicetak dan diserahkan langsung oleh bagian operasional. Staf keuangan yang berbeda memprosesnya tanpa mengetahui bahwa invoice tersebut sudah dibayar.

Masalah ini terjadi karena beberapa kelemahan. Pertama, tidak ada nomor registrasi invoice terpusat. Kedua, sistem akuntansi tidak memberi peringatan atas invoice duplikat. Ketiga, tidak ada rekonsiliasi mingguan antara daftar invoice dan pembayaran. Keempat, otorisasi pembayaran hanya memeriksa tanda tangan persetujuan, bukan status pembayaran sebelumnya.

Kerugian awal memang dapat dipulihkan karena vendor bersedia mengembalikan pembayaran ganda. Namun, perusahaan menyadari bahwa jika vendor tidak kooperatif, kerugian dapat menjadi permanen. Lebih jauh lagi, kasus ini menunjukkan kelemahan proses yang dapat berulang.

Perusahaan kemudian memperbaiki sistem. Semua invoice harus masuk melalui satu kanal resmi. Setiap invoice diberi nomor registrasi. Sistem dibuat untuk mendeteksi nomor invoice yang sama. Pembayaran hanya dapat dilakukan setelah verifikasi tiga dokumen: purchase order, bukti penerimaan barang/jasa, dan invoice. Rekonsiliasi dilakukan setiap minggu. Dalam tiga bulan berikutnya, tidak ada lagi pembayaran ganda.

Kasus ini menunjukkan bahwa risiko operasional sering kali bukan akibat satu kesalahan individu, melainkan akibat desain proses yang lemah. Perbaikan harus diarahkan pada sistem, kontrol, dan budaya disiplin.

6.20 Studi Kasus Naratif: Sistem Pembayaran Mahasiswa Tidak Sinkron

Sebuah perguruan tinggi menggunakan sistem pembayaran digital untuk mahasiswa. Mahasiswa membayar melalui bank dan aplikasi pembayaran. Namun, sistem akademik tidak selalu menerima data pembayaran secara real-time. Akibatnya, beberapa mahasiswa yang sudah membayar tetap tercatat menunggak. Mereka tidak dapat mengisi KRS, mengeluh kepada bagian akademik, dan menghubungi bagian keuangan.

Setelah ditelusuri, masalah terjadi karena integrasi antara sistem bank, payment gateway, dan sistem akademik tidak stabil. Selain itu, rekonsiliasi manual hanya dilakukan sebulan sekali. Keluhan mahasiswa meningkat, staf keuangan kewalahan, dan reputasi layanan kampus menurun.

Kampus kemudian membentuk tim lintas fungsi antara keuangan, akademik, IT, dan bank mitra. Rekonsiliasi dilakukan harian. Mahasiswa diberi kanal konfirmasi pembayaran. Sistem diberi fitur notifikasi transaksi tertunda. Vendor teknologi diminta memperbaiki integrasi API. SOP diperbarui agar setiap gangguan pembayaran ditindaklanjuti dalam batas waktu tertentu.

Kasus ini menunjukkan bahwa risiko operasional dalam keuangan dapat muncul dari integrasi sistem, bukan hanya dari manusia. Dalam organisasi pendidikan modern, keuangan, teknologi, dan layanan mahasiswa harus bekerja sebagai satu sistem.

6.21 Etika dalam Risiko Operasional Keuangan

Risiko operasional memiliki dimensi etis yang kuat. Banyak kasus risiko operasional terjadi bukan hanya karena sistem lemah, tetapi karena integritas lemah. Fraud, manipulasi laporan, penyalahgunaan kas, mark-up, dan konflik kepentingan adalah persoalan etika.

Etika keuangan menuntut kejujuran, akuntabilitas, transparansi, dan tanggung jawab. Organisasi perlu memiliki kode etik, mekanisme pelaporan pelanggaran, perlindungan pelapor, dan sanksi yang adil. Namun, etika tidak cukup ditulis. Etika harus diteladankan oleh pimpinan.

Jika pimpinan sering mengabaikan prosedur, staf akan belajar bahwa kontrol tidak penting. Jika pimpinan menekan hasil tanpa memperhatikan cara, risiko fraud meningkat. Sebaliknya, jika pimpinan menghargai integritas, transparansi, dan pembelajaran, budaya risiko menjadi lebih sehat.

6.22 Risiko Operasional di Era AI dan Otomatisasi

AI dan otomatisasi dapat mengurangi risiko tertentu, tetapi juga menciptakan risiko baru. Sistem otomatis dapat mempercepat rekonsiliasi, mendeteksi transaksi mencurigakan, mengklasifikasikan biaya, memprediksi anomali, dan memperingatkan potensi fraud. Namun, sistem otomatis juga dapat salah jika aturan atau modelnya keliru.

Risiko operasional di era AI mencakup:

1. Data input tidak akurat.
2. Model salah mengklasifikasikan transaksi.
3. Algoritma bias.
4. Keputusan otomatis tidak dapat dijelaskan.
5. Ketergantungan berlebihan pada sistem.

6. Kurangnya pengawasan manusia.
7. Kesalahan integrasi antar-aplikasi.
8. Ancaman siber terhadap sistem AI.
9. Vendor teknologi tidak transparan.
10. Karyawan tidak memahami batas kemampuan sistem.

AI sebaiknya diposisikan sebagai alat bantu pengendalian, bukan pengganti tanggung jawab manusia. Keputusan keuangan penting tetap memerlukan otorisasi, audit, dan akuntabilitas.

6.23 Model Integratif Pengelolaan Risiko Operasional

Pengelolaan risiko operasional dalam keuangan dapat dirumuskan dalam model berikut:

Identify → Standardize → Control → Monitor → Report → Recover → Learn

Pertama, organisasi mengidentifikasi proses, manusia, sistem, dan kejadian eksternal yang dapat menimbulkan risiko.

Kedua, organisasi menstandarkan proses melalui SOP.

Ketiga, organisasi membangun kontrol internal.

Keempat, organisasi memantau indikator risiko.

Kelima, organisasi melaporkan insiden.

Keenam, organisasi memulihkan operasi melalui BCP.

Ketujuh, organisasi belajar dari insiden dan memperbaiki sistem.

Model ini sejalan dengan pendekatan ISO 31000 yang memandang manajemen risiko sebagai proses identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, dan komunikasi risiko lintas organisasi. ([ISO](#))

6.24 Prinsip Praktis Mengelola Risiko Operasional Keuangan

Beberapa prinsip praktis yang dapat digunakan organisasi adalah sebagai berikut.

Pertama, jangan bergantung pada kepercayaan tanpa kontrol. Kepercayaan penting, tetapi tetap harus didukung dokumentasi, otorisasi, dan pemeriksaan.

Kedua, pisahkan tugas penting. Orang yang menyetujui transaksi sebaiknya tidak menjadi satu-satunya orang yang mencatat dan membayar.

Ketiga, semua transaksi harus memiliki jejak audit. Bukti transaksi, otorisasi, dan perubahan data harus dapat ditelusuri.

Keempat, rekonsiliasi harus rutin. Rekonsiliasi bank, kas, piutang, utang, persediaan, dan sistem pembayaran perlu dilakukan secara berkala.

Kelima, sistem harus aman dan dibackup. Data keuangan adalah aset kritis.

Keenam, insiden harus dilaporkan. Kesalahan yang disembunyikan akan menjadi risiko yang lebih besar.

Ketujuh, budaya risiko harus dibangun. Orang harus memahami bahwa kontrol bukan tanda tidak percaya, melainkan mekanisme perlindungan bersama.

Ringkasan Bab

Risiko operasional dalam keuangan adalah risiko kerugian yang timbul dari kegagalan proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal. Risiko ini dapat terjadi pada bank, perusahaan, fintech, UMKM, rumah sakit, lembaga pendidikan, koperasi, yayasan, dan organisasi lainnya.

Sumber utama risiko operasional adalah proses yang lemah, manusia yang salah atau tidak berintegritas, sistem yang gagal, serta kejadian eksternal seperti bencana, pemadaman, serangan siber, dan gangguan vendor. Jenis

risiko operasional meliputi *human error*, fraud internal, fraud eksternal, kegagalan sistem, kegagalan proses, risiko hukum dan kepatuhan, cybersecurity risk, dan business disruption.

Dampak risiko operasional mencakup kerugian finansial langsung, gangguan arus kas, layanan terhenti, denda, sanksi, reputasi menurun, dan produktivitas melemah. Strategi mitigasi mencakup SOP, pemisahan tugas, otorisasi, dokumentasi, rekonsiliasi, audit internal, pelatihan SDM, keamanan sistem informasi, business continuity plan, incident reporting, dan pembelajaran organisasi.

Inti Bab 6 adalah bahwa risiko operasional dalam keuangan bukan hanya persoalan kesalahan teknis. Ia adalah persoalan kualitas proses, manusia, sistem, kontrol, budaya, dan ketahanan organisasi. Organisasi yang mampu mengelola risiko operasional akan lebih aman, efisien, dipercaya, dan tangguh menghadapi gangguan.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa risiko operasional sering kali baru disadari setelah terjadi kerugian?
2. Jelaskan perbedaan risiko operasional, risiko pasar, dan risiko kredit.
3. Apa saja sumber utama risiko operasional dalam keuangan?
4. Mengapa pemisahan tugas penting dalam pengendalian internal?
5. Bagaimana fraud internal dapat terjadi dalam organisasi yang kontrolnya lemah?
6. Mengapa risiko sistem informasi semakin penting dalam keuangan modern?

7. Bagaimana UMKM dapat menerapkan kontrol operasional sederhana?
 8. Apa hubungan antara business continuity plan dan operational resilience?
 9. Mengapa pelaporan insiden harus mendorong pembelajaran, bukan hanya penghukuman?
 10. Bagaimana AI dapat membantu sekaligus menimbulkan risiko operasional baru?
-

Glosarium

Access Control

Pengaturan hak akses pengguna terhadap sistem, data, dan transaksi berdasarkan peran serta kewenangan.

Audit Trail

Jejak dokumentasi yang memungkinkan transaksi, perubahan data, dan keputusan ditelusuri kembali.

Business Continuity Plan / BCP

Rencana kesinambungan bisnis untuk memastikan operasi penting tetap berjalan saat terjadi gangguan.

Business Disruption

Gangguan operasional yang menyebabkan kegiatan organisasi terhenti atau menurun.

Cybersecurity Risk

Risiko kerugian akibat serangan siber, pencurian data, ransomware, phishing, malware, atau akses tidak sah.

Fraud Eksternal

Kecurangan yang dilakukan pihak luar organisasi, seperti phishing, vendor palsu, atau pemalsuan identitas.

Fraud Internal

Kecurangan yang dilakukan pihak internal organisasi, seperti penggelapan kas, manipulasi invoice, atau pembayaran fiktif.

Human Error

Kesalahan manusia yang tidak disengaja dalam menjalankan proses kerja.

Incident Reporting

Pelaporan insiden risiko operasional untuk dianalisis dan ditindaklanjuti.

Internal Control / Pengendalian Internal

Proses dan mekanisme untuk memastikan operasi berjalan efektif, laporan andal, aset terlindungi, dan organisasi patuh terhadap aturan.

Key Risk Indicator / KRI

Indikator yang digunakan untuk memantau potensi peningkatan risiko sebelum menjadi kerugian besar.

Near Miss

Kejadian yang hampir menimbulkan kerugian tetapi berhasil dicegah atau tidak berdampak besar.

Operational Resilience

Kemampuan organisasi untuk tetap menjalankan operasi kritis, beradaptasi, pulih, dan belajar dari gangguan.

Operational Risk / Risiko Operasional

Risiko kerugian akibat proses internal, manusia, sistem yang tidak memadai atau gagal, atau kejadian eksternal.

Rekonsiliasi

Proses mencocokkan dua sumber data, misalnya catatan kas internal dengan mutasi rekening bank.

Segregation of Duties / Pemisahan Tugas

Pembagian fungsi otorisasi, pencatatan, penyimpanan aset, dan pemeriksaan agar tidak dikuasai satu orang.

SOP / Standard Operating Procedure

Pedoman tertulis mengenai langkah-langkah kerja yang harus dilakukan secara konsisten.

System Downtime

Periode ketika sistem tidak dapat digunakan karena gangguan teknis.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank for International Settlements. (2021). *Revisions to the principles for the sound management of operational risk*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank for International Settlements. (2021). *Principles for operational resilience*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank for International Settlements. (2023). *Principles for sound management of operational risk: Executive summary*. Financial Stability Institute.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Hillson, D. (2016). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.

Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes* (2nd ed.). Wiley.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2021). *Financial institutions management: A risk management approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2009). *Risk management in finance: Six sigma and other next generation techniques*. Wiley.

The Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. The Institute of Internal Auditors.



Bab 7. Risiko Investasi dan Portofolio

Memahami hubungan risiko dan return, diversifikasi, alokasi aset, dan strategi pengelolaan portofolio

1 Apa itu Risiko Investasi?



Risiko investasi adalah kemungkinan bahwa *return* aktual berbeda dari *return* yang diharapkan, yang dapat menyebabkan kerugian atau *return* yang lebih rendah.

2 Sumber Utama Risiko Investasi



Risiko Pasar
Perubahan harga aset di pasar saham, obligasi, komoditas, dll.



Risiko Suku Bunga
Perubahan tingkat suku bunga yang mempengaruhi nilai aset.



Risiko Likuiditas
Kesulitan menjual aset dengan cepat tanpa menurunkan nilai secara signifikan.



Risiko Kredit/Emiten
Kemungkinan emiten tidak memenuhi kewajiban pembayaran (bunga/pokok).



Risiko Inflasi
Kenaikan harga barang & jasa yang mengurangi daya beli dan nilai *return*.

3 Bagaimana Risikonya Terjadi?



4 Jenis-Jenis Risiko Portofolio



Risiko Sistematis
Risiko yang mempengaruhi seluruh pasar atau ekonomi.



Risiko Tidak Sistematis
Risiko spesifik perusahaan/industri yang dapat dikurangi.



Risiko Konsentrasi
Terlalu banyak paparan pada satu aset, sektor, atau emiten.



Risiko Volatilitas
Fluktuasi harga aset yang menyebabkan *return* bergejolak.



Risiko Waktu
Perubahan nilai aset seiring berjalannya waktu.

5 Hubungan Risiko dan Return



Tujuannya bukan menghindari semua risiko, tetapi mengelolanya sesuai profil investor.

6 Prinsip Diversifikasi

Jangan menaruh seluruh dana pada satu aset atau sektor. Sebarkan investasi ke berbagai kelas aset untuk mengurangi risiko.



Saham



Obligasi



Deposito



Emas



Properti



Reksa Dana



Diversifikasi tidak menjamin keuntungan, tetapi membantu mengurangi dampak kerugian besar pada portofolio.

7 Strategi Mitigasi



Diversifikasi
Sebarkan investasi ke berbagai aset, sektor, dan wilayah.



Asset Allocation
Alokasikan aset sesuai tujuan, horizon, dan profil risiko.



Analisis Fundamental
Pahami kualitas emiten, kinerja keuangan, dan prospek bisnis.



Rebalancing
Sesuaikan portofolio secara berkala agar tetap sesuai target.



Investasi Bertahap
Gunakan strategi DCA (Dollar Cost Averaging) untuk mengurangi timing risk.



Menyesuaikan dengan Profil Risiko
Pilih strategi sesuai toleransi risiko dan kebutuhan Anda.

8 Indikator yang Perlu Diperhatikan



Horizon Investasi



Tujuan Keuangan



Profil Risiko



Volatilitas (tingkat fluktuasi harga aset)



Beta (sensitivitas terhadap pergerakan pasar)



Likuiditas Aset (kemudahan menjual aset tanpa rugi besar)



Kondisi Ekonomi



Inflasi (daya beli & biaya hidup)

9 Contoh Singkat

Portofolio Terkonsentrasi (Berisiko Tinggi)



Investor hanya membeli satu saham teknologi.



Saat sektor teknologi mengalami penurunan, kerugian bisa sangat besar.

Portofolio Terdiversifikasi (Lebih Stabil)



Investasi tersebar di saham, obligasi, dan kas.



Dampak penurunan pada satu aset lebih kecil dan portofolio lebih stabil.



Inti Bab 7: risiko investasi tidak dapat dihilangkan, tetapi dapat dikurangi melalui diversifikasi, alokasi aset, disiplin, dan pemahaman tujuan investasi.



BAB 7. RISIKO INVESTASI DAN PORTOFOLIO

Memahami Hubungan Risiko dan Return, Diversifikasi, Alokasi Aset, dan Strategi Pengelolaan Portofolio

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pengertian risiko investasi, menjelaskan hubungan antara risiko dan *return*, membedakan risiko sistematis dan risiko tidak sistematis, memahami prinsip diversifikasi, menjelaskan pentingnya alokasi aset, mengenali profil risiko investor, serta merumuskan strategi pengelolaan portofolio yang rasional, disiplin, dan sesuai tujuan keuangan.

Bab ini juga membantu pembaca memahami bahwa investasi bukan hanya kegiatan mencari keuntungan, tetapi juga proses pengelolaan ketidakpastian. Keberhasilan investasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memilih aset yang tepat, tetapi juga oleh kemampuan mengelola risiko, emosi, waktu, likuiditas, dan disiplin portofolio.

7.1 Pendahuluan

Investasi adalah aktivitas menempatkan dana pada aset tertentu dengan harapan memperoleh manfaat ekonomi pada masa depan. Manfaat tersebut dapat berupa bunga, dividen, kenaikan harga aset, pendapatan sewa, atau peningkatan nilai modal. Namun, setiap investasi mengandung ketidakpastian. Hasil aktual yang diterima investor dapat lebih tinggi, sama, atau lebih rendah daripada yang diharapkan. Ketidakpastian inilah yang disebut **risiko investasi**.

Dalam kehidupan sehari-hari, risiko investasi sering dipahami secara sederhana sebagai kemungkinan rugi. Pandangan ini benar, tetapi belum lengkap. Dalam ilmu keuangan, risiko lebih luas daripada sekadar kerugian. Risiko adalah kemungkinan bahwa hasil aktual berbeda dari hasil yang diharapkan. Perbedaan itu dapat berupa kerugian, tetapi juga dapat berupa keuntungan yang lebih besar dari perkiraan. Namun, dalam konteks manajemen risiko keuangan, perhatian utama biasanya diberikan pada potensi kerugian, penurunan nilai aset, volatilitas, dan ketidakmampuan investasi memenuhi tujuan keuangan.

Risiko investasi menjadi penting karena banyak keputusan organisasi dan individu bergantung pada investasi. Perusahaan berinvestasi pada mesin, gedung, teknologi, proyek ekspansi, saham, obligasi, dan instrumen keuangan lain. Dana pensiun berinvestasi agar mampu memenuhi kewajiban masa depan kepada peserta. Yayasan dan lembaga pendidikan dapat mengelola dana abadi agar menghasilkan pendapatan jangka panjang. Individu berinvestasi untuk pendidikan anak, pensiun, rumah, kesehatan, atau kebebasan finansial.

Namun, investasi yang tidak dikelola dengan baik dapat berubah menjadi sumber kerugian. Investor yang terlalu terkonsentrasi pada satu saham dapat mengalami kerugian besar ketika saham tersebut turun. Perusahaan yang menempatkan dana jangka pendek pada aset tidak likuid dapat kesulitan memenuhi kebutuhan kas. Individu yang mengejar keuntungan tinggi tanpa memahami risiko dapat terjebak dalam spekulasi.

Oleh sebab itu, pembahasan risiko investasi dan portofolio menjadi bagian penting dalam *Financial Risk Management*. Jika bab sebelumnya membahas risiko pasar, kredit, likuiditas, dan operasional, maka bab ini menekankan bagaimana risiko muncul dalam keputusan investasi dan bagaimana portofolio dapat dibangun untuk mengelola risiko tersebut secara lebih bijaksana.

7.2 Pengertian Risiko Investasi

Risiko investasi adalah kemungkinan bahwa hasil investasi aktual berbeda dari hasil yang diharapkan, sehingga dapat menyebabkan kerugian, penurunan nilai aset, pendapatan yang lebih rendah, atau kegagalan mencapai tujuan keuangan.

Misalnya, seorang investor membeli saham dengan harapan memperoleh keuntungan 15 persen dalam satu tahun. Namun, setelah satu tahun, harga saham turun 20 persen. Selisih antara harapan dan kenyataan tersebut merupakan manifestasi risiko investasi. Contoh lain, sebuah lembaga pendidikan menempatkan dana cadangan pada instrumen jangka panjang yang sulit dicairkan. Ketika dana dibutuhkan untuk operasional, aset tersebut tidak dapat dijual dengan cepat tanpa kerugian. Ini menunjukkan risiko likuiditas dalam investasi.

Risiko investasi dapat muncul dari berbagai sumber: perubahan harga pasar, perubahan suku bunga, kegagalan emiten membayar kewajiban, inflasi, perubahan nilai tukar, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, krisis geopolitik, gangguan teknologi, perilaku investor, dan kelemahan strategi portofolio.

Dengan demikian, investasi harus dipahami sebagai proses pengambilan keputusan dalam ketidakpastian. Tujuan investasi bukan menghilangkan seluruh risiko, sebab itu tidak mungkin. Tujuan yang lebih realistis adalah **menyesuaikan risiko dengan tujuan, jangka waktu, kapasitas keuangan, dan profil risiko investor.**

7.3 Hubungan Risiko dan Return

Prinsip dasar investasi menyatakan bahwa terdapat hubungan antara risiko dan *return*. Secara umum, semakin tinggi potensi *return* suatu investasi, semakin tinggi pula risiko yang harus ditanggung. Deposito biasanya memiliki risiko rendah dan *return* relatif rendah. Obligasi pemerintah

umumnya memiliki risiko lebih rendah dibanding saham, tetapi potensi *return*-nya juga lebih moderat. Saham memiliki potensi *return* lebih tinggi, tetapi nilainya lebih fluktuatif. Investasi pada startup, aset kripto, atau proyek spekulatif dapat menawarkan potensi keuntungan besar, tetapi juga dapat menimbulkan kerugian besar.

Namun, hubungan risiko dan *return* tidak boleh disalahartikan. Risiko tinggi tidak menjamin *return* tinggi. Risiko tinggi hanya berarti ketidakpastian hasil lebih besar. Investor yang mengambil risiko tinggi tanpa analisis dapat memperoleh keuntungan besar, tetapi juga dapat kehilangan sebagian besar modalnya.

Dalam manajemen portofolio, investor yang bijak tidak hanya mengejar *return* tertinggi. Ia mengevaluasi apakah *return* yang diharapkan sepadan dengan risiko yang diambil. Konsep ini dikenal sebagai **risk-adjusted return**, yaitu imbal hasil yang dinilai setelah mempertimbangkan tingkat risiko.

Misalnya, dua portofolio sama-sama menghasilkan *return* 10 persen per tahun. Portofolio pertama sangat stabil, sementara portofolio kedua sangat berfluktuasi dan pernah turun tajam. Secara nominal, keduanya menghasilkan *return* yang sama. Namun, dari perspektif risiko, portofolio pertama mungkin lebih baik karena menghasilkan *return* yang sama dengan ketidakpastian lebih rendah.

7.4 Sumber Utama Risiko Investasi

Risiko investasi dapat berasal dari berbagai sumber. Beberapa sumber utama adalah risiko pasar, risiko suku bunga, risiko likuiditas, risiko kredit atau emiten, risiko inflasi, risiko nilai tukar, risiko konsentrasi, dan risiko perilaku.

7.4.1 Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko penurunan nilai investasi akibat perubahan harga pasar. Saham, obligasi, reksa dana, komoditas, dan aset keuangan lainnya dapat berfluktuasi mengikuti sentimen pasar, kondisi ekonomi, kebijakan moneter, kinerja perusahaan, maupun peristiwa global.

Investor saham sangat rentan terhadap risiko pasar karena harga saham dapat berubah cepat. Investor obligasi juga menghadapi risiko pasar, terutama ketika suku bunga berubah. Investor properti menghadapi risiko pasar ketika permintaan properti melemah atau harga sewa turun.

7.4.2 Risiko Suku Bunga

Risiko suku bunga adalah risiko bahwa perubahan tingkat bunga memengaruhi nilai investasi. Risiko ini sangat penting bagi obligasi. Ketika suku bunga naik, harga obligasi yang sudah beredar biasanya turun. Sebaliknya, ketika suku bunga turun, harga obligasi cenderung naik.

Bagi investor, risiko suku bunga juga memengaruhi pilihan aset. Ketika suku bunga deposito atau obligasi meningkat, sebagian investor dapat berpindah dari saham ke instrumen pendapatan tetap. Perubahan ini dapat memengaruhi harga saham dan alokasi portofolio.

7.4.3 Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko bahwa aset investasi sulit dijual cepat pada harga wajar. Aset yang tidak likuid dapat menyulitkan investor ketika membutuhkan kas. Properti, obligasi tertentu, saham berkapitalisasi kecil, atau investasi privat dapat memiliki risiko likuiditas lebih tinggi dibanding deposito atau saham yang aktif diperdagangkan.

Risiko likuiditas penting karena investasi harus disesuaikan dengan kebutuhan kas. Dana yang mungkin dibutuhkan dalam waktu dekat sebaiknya tidak ditempatkan pada aset yang sangat fluktuatif atau sulit dicairkan.

7.4.4 Risiko Kredit atau Risiko Emiten

Risiko kredit dalam investasi terjadi ketika penerbit instrumen keuangan gagal memenuhi kewajiban. Pada obligasi, risiko ini muncul ketika emiten tidak mampu membayar kupon atau pokok. Pada saham, risiko emiten muncul ketika perusahaan mengalami penurunan kinerja, kerugian besar, masalah tata kelola, atau kebangkrutan.

Investor perlu menilai kualitas emiten, laporan keuangan, prospek bisnis, struktur utang, arus kas, dan tata kelola perusahaan sebelum berinvestasi.

7.4.5 Risiko Inflasi

Risiko inflasi adalah risiko bahwa kenaikan harga barang dan jasa mengurangi daya beli hasil investasi. Jika investasi menghasilkan *return* 4 persen, tetapi inflasi 5 persen, maka *return* riil investor sebenarnya negatif. Dalam jangka panjang, inflasi sangat penting karena dapat menggerus nilai uang.

Karena itu, investor perlu membedakan antara *nominal return* dan *real return*. *Nominal return* adalah imbal hasil sebelum memperhitungkan inflasi, sedangkan *real return* adalah imbal hasil setelah dikurangi inflasi.

7.4.6 Risiko Nilai Tukar

Investor yang memiliki aset dalam mata uang asing menghadapi risiko nilai tukar. Jika nilai mata uang asing turun terhadap mata uang domestik, nilai investasi dapat menurun ketika dikonversi. Sebaliknya, pelemahan mata uang domestik dapat meningkatkan nilai aset asing dalam mata uang lokal.

Risiko ini penting bagi investor global, perusahaan multinasional, dana pensiun, dan individu yang memiliki investasi luar negeri.

7.4.7 Risiko Konsentrasi

Risiko konsentrasi terjadi ketika terlalu banyak dana ditempatkan pada satu aset, satu emiten, satu sektor, satu wilayah, atau satu kelas aset. Risiko ini sering menjadi penyebab kerugian besar. Investor yang seluruh portofolionya berada pada satu saham akan sangat terpengaruh jika saham tersebut turun.

Diversifikasi bertujuan mengurangi risiko konsentrasi dengan menyebarkan investasi ke berbagai aset.

7.4.8 Risiko Perilaku

Risiko perilaku muncul dari keputusan emosional investor. Investor sering membeli karena euforia, menjual karena panik, mengikuti rumor, terlalu percaya diri, atau tidak sabar menghadapi volatilitas pasar. Dalam banyak kasus, kerugian investasi tidak hanya disebabkan oleh pasar, tetapi oleh perilaku investor sendiri.

7.5 Risiko Sistematis dan Risiko Tidak Sistematis

Dalam teori portofolio, risiko investasi sering dibedakan menjadi dua kelompok: **risiko sistematis** dan **risiko tidak sistematis**.

Risiko sistematis adalah risiko yang memengaruhi seluruh pasar atau sebagian besar aset. Risiko ini berasal dari faktor makro seperti inflasi, suku bunga, resesi, perang, pandemi, perubahan kebijakan, dan krisis global. Risiko sistematis tidak dapat dihilangkan sepenuhnya melalui diversifikasi karena dampaknya luas.

Risiko tidak sistematis adalah risiko yang spesifik pada perusahaan, sektor, atau aset tertentu. Contohnya adalah kegagalan manajemen perusahaan, produk gagal, fraud internal, kebakaran pabrik, gugatan hukum, atau penurunan penjualan perusahaan tertentu. Risiko ini dapat dikurangi melalui diversifikasi karena tidak semua aset akan mengalami masalah yang sama pada waktu yang sama.

Sebagai contoh, jika seorang investor hanya membeli saham satu perusahaan teknologi, ia menghadapi risiko spesifik perusahaan tersebut. Jika perusahaan mengalami skandal, harga saham dapat turun tajam. Namun, jika investor memiliki portofolio yang terdiri dari berbagai sektor

seperti perbankan, konsumsi, energi, kesehatan, infrastruktur, dan obligasi, maka kerugian pada satu saham dapat dikompensasi oleh aset lain.

Prinsip ini menjadi dasar penting dalam manajemen portofolio: **jangan menaruh seluruh dana pada satu keranjang.**

7.6 Diversifikasi sebagai Prinsip Dasar Portofolio

Diversifikasi adalah strategi menyebarkan investasi ke berbagai aset untuk mengurangi risiko portofolio. Ide dasarnya sederhana: jika satu aset turun, aset lain mungkin tetap stabil atau naik. Diversifikasi tidak menjamin keuntungan dan tidak menghilangkan risiko sepenuhnya, tetapi dapat mengurangi dampak kerugian besar.

Diversifikasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk.

Pertama, **diversifikasi antar-kelas aset**. Investor menempatkan dana pada saham, obligasi, deposito, reksa dana, emas, properti, atau aset lain. Setiap kelas aset memiliki karakteristik risiko dan *return* berbeda.

Kedua, **diversifikasi antar-sektor**. Dalam saham, investor dapat menyebar investasi ke sektor perbankan, konsumsi, teknologi, energi, kesehatan, industri, dan infrastruktur.

Ketiga, **diversifikasi antar-wilayah**. Investor dapat menempatkan sebagian portofolio pada aset domestik dan sebagian pada aset global, sesuai regulasi dan profil risiko.

Keempat, **diversifikasi waktu**. Investor tidak harus membeli seluruh aset pada satu waktu. Strategi investasi bertahap dapat mengurangi risiko masuk pasar pada waktu yang kurang tepat.

Kelima, **diversifikasi instrumen**. Dalam pendapatan tetap, investor dapat memiliki obligasi pemerintah, obligasi korporasi, deposito, dan reksa dana pasar uang.

Namun, diversifikasi harus dilakukan secara rasional. Memiliki terlalu banyak aset tanpa pemahaman dapat membuat portofolio sulit dipantau. Diversifikasi yang baik bukan sekadar banyak aset, tetapi kombinasi aset yang memiliki hubungan risiko berbeda.

7.7 Korelasi dan Manfaat Diversifikasi

Kunci utama diversifikasi adalah **korelasi**. Korelasi menunjukkan hubungan pergerakan antara dua aset. Jika dua aset selalu bergerak searah, manfaat diversifikasi terbatas. Jika dua aset tidak selalu bergerak searah, diversifikasi dapat mengurangi volatilitas portofolio.

Misalnya, saham dan obligasi sering memiliki karakteristik berbeda. Saham cenderung lebih berisiko tetapi berpotensi memberi *return* lebih tinggi. Obligasi cenderung lebih stabil, terutama obligasi berkualitas tinggi. Dengan menggabungkan keduanya, investor dapat memperoleh portofolio yang lebih seimbang.

Namun, korelasi tidak selalu tetap. Dalam krisis besar, banyak aset yang biasanya bergerak berbeda dapat turun bersama karena investor panik dan menjual berbagai aset sekaligus. Karena itu, diversifikasi perlu disertai pemantauan, likuiditas, dan manajemen risiko.

7.8 Alokasi Aset

Alokasi aset adalah keputusan tentang berapa besar dana ditempatkan pada setiap kelas aset. Dalam banyak kasus, alokasi aset lebih menentukan karakter risiko portofolio daripada pemilihan satu saham tertentu.

Contoh sederhana:

Seorang investor konservatif mungkin memiliki alokasi:

60 persen obligasi atau instrumen pendapatan tetap, 30 persen deposito atau pasar uang, dan 10 persen saham.

Investor moderat mungkin memiliki alokasi:

50 persen saham, 40 persen obligasi, dan 10 persen kas atau pasar uang.

Investor agresif mungkin memiliki alokasi:

80 persen saham, 10 persen obligasi, dan 10 persen kas.

Tidak ada alokasi yang cocok untuk semua orang. Alokasi aset harus disesuaikan dengan tujuan keuangan, jangka waktu investasi, toleransi risiko, usia, kebutuhan likuiditas, pengetahuan investasi, dan kondisi keuangan.

Bagi organisasi, alokasi aset juga harus memperhatikan tujuan dana. Dana operasional jangka pendek sebaiknya ditempatkan pada aset likuid dan rendah risiko. Dana cadangan jangka menengah dapat ditempatkan pada instrumen yang sedikit lebih produktif. Dana abadi atau dana pensiun jangka panjang dapat memiliki porsi aset bertumbuh yang lebih besar.

7.9 Profil Risiko Investor

Profil risiko investor adalah tingkat kemampuan dan kesediaan investor menghadapi fluktuasi nilai investasi. Profil risiko biasanya dibagi menjadi konservatif, moderat, dan agresif.

Investor konservatif mengutamakan keamanan modal dan likuiditas. Ia tidak nyaman melihat nilai investasi turun besar. Instrumen yang lebih cocok biasanya deposito, pasar uang, obligasi berkualitas tinggi, atau portofolio dengan porsi saham kecil.

Investor moderat bersedia menerima fluktuasi sedang untuk memperoleh potensi *return* lebih tinggi. Portofolionya biasanya seimbang antara saham dan instrumen pendapatan tetap.

Investor agresif bersedia menerima fluktuasi tinggi demi potensi pertumbuhan jangka panjang. Ia biasanya memiliki horizon investasi panjang dan kapasitas menanggung kerugian sementara.

Profil risiko tidak hanya ditentukan oleh keberanian psikologis, tetapi juga oleh kapasitas finansial. Seseorang mungkin merasa berani mengambil risiko, tetapi jika dana tersebut akan digunakan untuk biaya pendidikan anak tahun depan, maka secara objektif dana itu tidak cocok ditempatkan pada aset berisiko tinggi.

7.10 Horizon Waktu Investasi

Horizon waktu adalah jangka waktu investasi sebelum dana digunakan. Horizon waktu sangat penting dalam menentukan risiko yang dapat diterima.

Untuk tujuan jangka pendek, seperti dana darurat atau biaya operasional tiga bulan ke depan, investor sebaiknya mengutamakan likuiditas dan keamanan. Untuk tujuan jangka menengah, seperti uang muka rumah dalam tiga sampai lima tahun, investor dapat menggunakan kombinasi instrumen konservatif dan moderat. Untuk tujuan jangka panjang, seperti pensiun atau dana abadi, investor dapat mengambil risiko lebih tinggi karena memiliki waktu untuk melewati volatilitas pasar.

Horizon waktu membantu investor membedakan antara volatilitas sementara dan risiko permanen. Penurunan harga saham dalam jangka pendek mungkin dapat ditoleransi oleh investor jangka panjang, tetapi sangat berbahaya bagi investor yang membutuhkan dana dalam waktu dekat.

7.11 Pengukuran Risiko Portofolio

Risiko investasi perlu diukur agar dapat dikelola. Beberapa indikator penting adalah volatilitas, beta, maksimum penurunan, Sharpe ratio, likuiditas, dan konsentrasi.

7.11.1 Volatilitas

Volatilitas menunjukkan tingkat fluktuasi harga aset atau portofolio. Semakin besar volatilitas, semakin besar ketidakpastian nilai investasi. Saham biasanya memiliki volatilitas lebih tinggi dibanding deposito atau obligasi jangka pendek.

7.11.2 Beta

Beta mengukur sensitivitas suatu saham atau portofolio terhadap pergerakan pasar. Jika beta lebih dari satu, aset cenderung bergerak lebih besar daripada pasar. Jika beta kurang dari satu, aset cenderung lebih defensif. Beta berguna untuk menilai risiko sistematis.

7.11.3 Maximum Drawdown

Maximum drawdown menunjukkan penurunan terbesar dari titik tertinggi ke titik terendah dalam periode tertentu. Indikator ini penting karena investor sering kali lebih merasakan kerugian dari penurunan besar dibanding sekadar volatilitas statistik.

7.11.4 Sharpe Ratio

Sharpe ratio mengukur *return* tambahan di atas aset bebas risiko dibandingkan dengan risiko yang diambil. Rasio ini membantu membandingkan portofolio berdasarkan *risk-adjusted return*. Semakin tinggi Sharpe ratio, semakin baik kompensasi *return* terhadap risiko, dengan catatan asumsi dan data yang digunakan relevan.

7.11.5 Risiko Likuiditas

Portofolio juga harus dinilai dari kemudahan aset dijual. Aset yang sulit dijual dapat memperbesar kerugian ketika investor membutuhkan kas mendadak.

7.11.6 Risiko Konsentrasi

Portofolio yang terlalu terkonsentrasi pada satu aset atau sektor memiliki risiko tinggi. Indikator sederhana adalah melihat persentase aset terbesar dalam portofolio. Jika satu saham atau satu sektor mendominasi, risiko konsentrasi perlu diperhatikan.

7.12 Strategi Mitigasi Risiko Investasi

Risiko investasi tidak dapat dihilangkan, tetapi dapat dikelola melalui beberapa strategi.

7.12.1 Diversifikasi

Diversifikasi mengurangi risiko tidak sistematis dengan menyebar investasi ke berbagai aset, sektor, wilayah, dan instrumen.

7.12.2 Asset Allocation

Alokasi aset membantu menyesuaikan portofolio dengan tujuan, horizon waktu, dan profil risiko. Ini adalah keputusan strategis yang harus ditinjau secara berkala.

7.12.3 Analisis Fundamental

Analisis fundamental menilai kualitas aset berdasarkan kinerja keuangan, prospek bisnis, manajemen, industri, arus kas, utang, laba, dan valuasi. Analisis ini membantu investor menghindari keputusan berdasarkan rumor.

7.12.4 Rebalancing

Rebalancing adalah proses menyesuaikan kembali komposisi portofolio agar sesuai target awal. Misalnya, jika target saham 60 persen dan obligasi 40 persen, tetapi karena kenaikan saham komposisi menjadi 75 persen saham, investor dapat menjual sebagian saham dan menambah obligasi agar risiko kembali seimbang.

7.12.5 Investasi Bertahap

Investasi bertahap atau *dollar cost averaging* dilakukan dengan membeli aset secara berkala dalam jumlah tertentu. Strategi ini membantu mengurangi risiko membeli seluruh aset pada harga tinggi.

7.12.6 Menjaga Dana Darurat

Investor tidak sebaiknya menempatkan seluruh dana pada investasi berisiko. Dana darurat penting agar investor tidak terpaksa menjual aset ketika harga sedang turun.

7.12.7 Menghindari Leverage Berlebihan

Meminjam uang untuk investasi dapat meningkatkan keuntungan, tetapi juga memperbesar kerugian. Leverage harus digunakan sangat hati-hati dan umumnya tidak cocok bagi investor yang belum berpengalaman.

7.12.8 Disiplin dan Evaluasi Berkala

Portofolio perlu dievaluasi secara berkala, tetapi tidak boleh diubah terlalu sering karena emosi pasar. Evaluasi sebaiknya berdasarkan tujuan, kinerja, risiko, dan perubahan kondisi hidup atau organisasi.

7.13 Risiko Perilaku dalam Investasi

Salah satu risiko terbesar dalam investasi adalah perilaku manusia. Teori keuangan tradisional sering mengasumsikan investor rasional, tetapi kenyataan menunjukkan bahwa investor sering dipengaruhi emosi, bias, dan tekanan sosial.

Beberapa bias perilaku yang sering muncul adalah:

Overconfidence, yaitu rasa percaya diri berlebihan terhadap kemampuan memilih aset. Investor merasa mampu mengalahkan pasar tanpa analisis memadai.

Loss aversion, yaitu kecenderungan merasakan kerugian lebih sakit daripada menikmati keuntungan. Akibatnya, investor panik saat pasar turun.

Herd behavior, yaitu mengikuti tindakan mayoritas tanpa analisis. Investor membeli karena banyak orang membeli dan menjual karena banyak orang menjual.

Anchoring, yaitu terlalu terpaku pada harga tertentu. Investor menolak menjual aset buruk karena masih berharap kembali ke harga beli.

Recency bias, yaitu terlalu menekankan kejadian terbaru. Jika pasar sedang naik, investor menganggap kenaikan akan terus berlangsung. Jika pasar turun, investor menganggap penurunan akan terus terjadi.

Manajemen risiko portofolio harus memasukkan aspek perilaku. Investor perlu memiliki rencana tertulis, target alokasi aset, batas risiko, dan disiplin evaluasi agar tidak mudah dipengaruhi emosi.

7.14 Risiko Investasi dalam Organisasi

Risiko investasi tidak hanya dialami individu. Organisasi juga menghadapi risiko investasi dalam berbagai bentuk.

Perusahaan berinvestasi pada mesin, pabrik, teknologi, kendaraan, sistem informasi, riset, dan ekspansi pasar. Risiko muncul jika investasi tidak menghasilkan arus kas sesuai proyeksi, biaya membengkak, teknologi cepat usang, atau pasar berubah.

Lembaga pendidikan berinvestasi pada gedung, laboratorium, platform digital, pelatihan dosen, dan program studi baru. Risiko muncul jika jumlah mahasiswa tidak sesuai proyeksi atau teknologi tidak digunakan optimal.

Rumah sakit berinvestasi pada alat kesehatan, sistem informasi, ruang perawatan, dan fasilitas diagnostik. Risiko muncul jika tingkat penggunaan alat rendah, biaya pemeliharaan tinggi, atau regulasi berubah.

Yayasan dan organisasi sosial dapat mengelola dana cadangan atau dana abadi. Risiko muncul jika dana ditempatkan pada instrumen yang terlalu berisiko atau tidak likuid.

Dengan demikian, setiap organisasi perlu memiliki kebijakan investasi yang jelas: tujuan dana, batas risiko, instrumen yang diperbolehkan, otorisasi, pelaporan, evaluasi, dan tanggung jawab pengawasan.

7.15 Studi Kasus Naratif: Portofolio yang Terlalu Terkonsentrasi

Seorang investor profesional muda menempatkan hampir seluruh dana investasinya pada saham sektor teknologi karena sektor tersebut sedang populer. Dalam dua tahun pertama, portofolionya naik tinggi. Ia semakin percaya diri dan menambah investasi pada sektor yang sama. Ia merasa diversifikasi tidak perlu karena saham yang dipilihnya terus naik.

Namun, ketika suku bunga global naik dan sentimen terhadap saham teknologi melemah, harga saham-saham tersebut turun tajam.

Portofolionya kehilangan sebagian besar nilai dalam waktu singkat. Ia panik dan menjual pada harga rendah. Beberapa bulan kemudian, sebagian saham mulai pulih, tetapi ia sudah keluar dari pasar.

Kasus ini menunjukkan beberapa kesalahan. Pertama, investor terlalu terkonsentrasi pada satu sektor. Kedua, ia terlalu percaya pada tren masa lalu. Ketiga, ia tidak memiliki strategi rebalancing. Keempat, ia tidak membedakan antara keberuntungan pasar dan kemampuan analisis. Kelima, ia membuat keputusan emosional saat pasar turun.

Jika investor tersebut memiliki portofolio terdiversifikasi, kerugian sektor teknologi mungkin dapat dikurangi oleh aset lain seperti obligasi, kas,

sektor defensif, atau instrumen lain. Diversifikasi tidak mencegah kerugian sepenuhnya, tetapi dapat mengurangi dampaknya.

7.16 Studi Kasus Naratif: Dana Operasional Ditempatkan pada Aset Tidak Likuid

Sebuah yayasan pendidikan memiliki dana cadangan operasional untuk membayar gaji dan kegiatan akademik enam bulan ke depan. Karena ingin memperoleh *return* lebih tinggi, sebagian besar dana tersebut ditempatkan pada instrumen investasi jangka panjang yang sulit dicairkan.

Beberapa bulan kemudian, terjadi penurunan penerimaan karena jumlah peserta didik baru lebih rendah dari proyeksi. Yayasan membutuhkan kas untuk membayar gaji, tetapi investasi belum jatuh tempo dan jika dicairkan lebih awal akan terkena penalti atau kerugian pasar.

Masalah ini bukan terutama karena instrumen investasinya buruk, tetapi karena tidak sesuai dengan tujuan dana. Dana operasional jangka pendek seharusnya ditempatkan pada aset likuid dan rendah risiko. Investasi jangka panjang lebih cocok untuk dana yang memang tidak dibutuhkan dalam waktu dekat.

Kasus ini menunjukkan pentingnya kesesuaian antara tujuan, horizon waktu, dan likuiditas investasi.

7.17 Prinsip Investasi Berbasis Tujuan

Investasi yang sehat sebaiknya dimulai dari tujuan, bukan dari produk. Banyak investor bertanya, "Produk apa yang paling menguntungkan?" Padahal pertanyaan yang lebih tepat adalah, "Apa tujuan saya, kapan dana dibutuhkan, seberapa besar risiko yang dapat saya tanggung, dan instrumen apa yang sesuai?"

Prinsip investasi berbasis tujuan mencakup beberapa langkah:

Pertama, tentukan tujuan investasi. Apakah untuk dana darurat, pendidikan, pensiun, ekspansi usaha, dana abadi, atau pembelian aset?

Kedua, tentukan horizon waktu. Kapan dana dibutuhkan?

Ketiga, tentukan kebutuhan likuiditas. Apakah dana harus mudah dicairkan?

Keempat, tentukan profil risiko. Seberapa besar penurunan nilai yang masih dapat diterima?

Kelima, pilih alokasi aset yang sesuai. Jangan memilih produk sebelum memahami tujuan.

Keenam, evaluasi secara berkala. Tujuan hidup dan kondisi organisasi dapat berubah.

Dengan pendekatan ini, investasi menjadi alat untuk mencapai tujuan, bukan arena spekulasi.

7.18 Risiko Investasi di Era Digital

Era digital membuat akses investasi menjadi jauh lebih mudah. Investor dapat membeli saham, reksa dana, obligasi, emas digital, aset global, bahkan aset kripto melalui aplikasi. Kemudahan ini meningkatkan inklusi keuangan, tetapi juga meningkatkan risiko.

Risiko investasi digital mencakup keputusan impulsif karena transaksi terlalu mudah, pengaruh media sosial, rekomendasi tidak bertanggung jawab, aplikasi ilegal, penipuan investasi, kurangnya literasi, serta FOMO atau *fear of missing out*. Investor muda sering tertarik pada aset yang sedang ramai dibicarakan tanpa memahami fundamentalnya.

AI dan algoritma juga mulai digunakan dalam investasi melalui robo-advisory, analitik pasar, dan rekomendasi portofolio. Teknologi ini dapat

membantu, tetapi tetap memerlukan pemahaman. Algoritma bekerja berdasarkan asumsi dan data. Jika data tidak sesuai atau investor salah memasukkan profil risiko, rekomendasi dapat tidak tepat.

Oleh sebab itu, literasi investasi menjadi sangat penting. Kemudahan akses harus diimbangi dengan pemahaman risiko.

7.19 Etika dalam Pengelolaan Investasi

Investasi memiliki dimensi etis. Manajer investasi, penasihat keuangan, pengurus dana pensiun, pengelola dana yayasan, dan pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab fidusia untuk mengelola dana dengan hati-hati dan demi kepentingan pemilik dana atau penerima manfaat.

Etika investasi mencakup transparansi, kejujuran, pengungkapan risiko, penghindaran konflik kepentingan, perlindungan investor, dan kepatuhan terhadap regulasi. Menjanjikan keuntungan pasti dari investasi berisiko adalah tindakan tidak etis. Menggunakan dana organisasi untuk investasi spekulatif tanpa persetujuan juga merupakan pelanggaran tata kelola.

Dalam konteks modern, etika investasi juga mencakup pertimbangan ESG, yaitu lingkungan, sosial, dan tata kelola. Investor semakin memperhatikan apakah perusahaan tempat mereka berinvestasi menjalankan bisnis secara bertanggung jawab. Risiko reputasi, risiko iklim, dan risiko tata kelola dapat berdampak pada nilai investasi jangka panjang.

7.20 Model Integratif Pengelolaan Risiko Investasi dan Portofolio

Pengelolaan risiko investasi dapat dirumuskan dalam model berikut:

Tujuan → Profil Risiko → Alokasi Aset → Diversifikasi → Monitoring → Rebalancing → Pembelajaran

Pertama, investor menetapkan tujuan investasi.

Kedua, investor memahami profil risiko dan kebutuhan likuiditas.

Ketiga, investor menentukan alokasi aset.

Keempat, investor melakukan diversifikasi.

Kelima, investor memantau kinerja dan risiko.

Keenam, investor melakukan rebalancing.

Ketujuh, investor belajar dari pengalaman dan memperbaiki strategi.

Model ini menekankan bahwa investasi adalah proses, bukan keputusan sekali waktu. Portofolio yang baik harus dikelola secara disiplin, bukan dibiarkan tanpa evaluasi atau diubah terus-menerus karena emosi.

Ringkasan Bab

Risiko investasi adalah kemungkinan bahwa hasil aktual berbeda dari hasil yang diharapkan. Risiko ini dapat menyebabkan kerugian, penurunan nilai aset, pendapatan lebih rendah, atau kegagalan mencapai tujuan keuangan.

Sumber risiko investasi meliputi risiko pasar, suku bunga, likuiditas, kredit atau emiten, inflasi, nilai tukar, konsentrasi, dan perilaku investor. Dalam teori portofolio, risiko dibedakan menjadi risiko sistematis dan risiko tidak sistematis. Risiko sistematis tidak dapat dihilangkan sepenuhnya melalui diversifikasi, sedangkan risiko tidak sistematis dapat dikurangi melalui diversifikasi.

Diversifikasi adalah prinsip utama dalam pengelolaan portofolio. Namun, diversifikasi harus didukung oleh alokasi aset yang sesuai tujuan, horizon waktu, profil risiko, dan kebutuhan likuiditas. Pengukuran risiko dapat dilakukan melalui volatilitas, beta, maximum drawdown, Sharpe ratio, risiko likuiditas, dan risiko konsentrasi.

Strategi mitigasi risiko investasi mencakup diversifikasi, alokasi aset, analisis fundamental, rebalancing, investasi bertahap, menjaga dana darurat, menghindari leverage berlebihan, serta disiplin perilaku. Di era digital,

akses investasi semakin mudah, tetapi risiko impulsif, penipuan, FOMO, dan bias algoritma juga meningkat.

Inti Bab 7 adalah bahwa risiko investasi tidak dapat dihilangkan, tetapi dapat dikurangi dan dikelola melalui pemahaman, disiplin, diversifikasi, alokasi aset, dan kesesuaian antara investasi dengan tujuan keuangan.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa risiko investasi tidak hanya berarti kemungkinan rugi?
 2. Jelaskan hubungan antara risiko dan *return* dalam investasi.
 3. Apa perbedaan risiko sistematis dan risiko tidak sistematis?
 4. Mengapa diversifikasi dapat mengurangi risiko portofolio?
 5. Mengapa diversifikasi tidak dapat menghilangkan seluruh risiko?
 6. Apa perbedaan antara alokasi aset dan pemilihan saham individual?
 7. Mengapa horizon waktu penting dalam menentukan strategi investasi?
 8. Bagaimana risiko likuiditas dapat muncul dalam portofolio investasi?
 9. Jelaskan beberapa bias perilaku yang dapat merugikan investor.
 10. Bagaimana organisasi pendidikan atau yayasan dapat mengelola dana investasinya secara hati-hati?
-

Glosarium

Alokasi Aset / Asset Allocation

Keputusan tentang pembagian dana investasi ke berbagai kelas aset, seperti saham, obligasi, deposito, kas, emas, properti, atau instrumen lainnya.

Beta

Ukuran sensitivitas suatu aset atau portofolio terhadap pergerakan pasar.

Diversifikasi

Strategi menyebarkan investasi ke berbagai aset, sektor, wilayah, atau instrumen untuk mengurangi risiko portofolio.

Dollar Cost Averaging

Strategi investasi bertahap dengan jumlah tertentu secara berkala untuk mengurangi risiko waktu pembelian.

Horizon Waktu

Jangka waktu investasi sebelum dana digunakan.

Inflation Risk / Risiko Inflasi

Risiko bahwa kenaikan harga barang dan jasa mengurangi daya beli hasil investasi.

Investment Risk / Risiko Investasi

Kemungkinan bahwa hasil investasi aktual berbeda dari hasil yang diharapkan.

Korelasi

Ukuran hubungan pergerakan antara dua aset. Korelasi rendah atau negatif dapat meningkatkan manfaat diversifikasi.

Leverage

Penggunaan dana pinjaman untuk meningkatkan potensi hasil investasi, tetapi juga meningkatkan potensi kerugian.

Liquidity Risk / Risiko Likuiditas

Risiko bahwa aset investasi sulit dijual cepat pada harga wajar.

Maximum Drawdown

Penurunan terbesar dari nilai tertinggi ke nilai terendah portofolio dalam periode tertentu.

Nominal Return

Imbal hasil investasi sebelum memperhitungkan inflasi.

Portofolio

Kumpulan aset investasi yang dimiliki oleh individu atau organisasi.

Real Return

Imbal hasil investasi setelah memperhitungkan inflasi.

Rebalancing

Penyesuaian kembali komposisi portofolio agar sesuai dengan target alokasi aset.

Risk-Adjusted Return

Imbal hasil yang dinilai dengan mempertimbangkan tingkat risiko yang diambil.

Risiko Sistematis

Risiko yang memengaruhi seluruh pasar atau sebagian besar aset dan tidak dapat dihilangkan sepenuhnya melalui diversifikasi.

Risiko Tidak Sistematis

Risiko spesifik pada perusahaan, sektor, atau aset tertentu yang dapat dikurangi melalui diversifikasi.

Sharpe Ratio

Ukuran *return* tambahan di atas aset bebas risiko dibandingkan dengan volatilitas portofolio.

Volatilitas

Tingkat fluktuasi harga atau nilai investasi dari waktu ke waktu.

Daftar Pustaka — APA 7

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021). *Investments* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Elton, E. J., Gruber, M. J., Brown, S. J., & Goetzmann, W. N. (2014). *Modern portfolio theory and investment analysis* (9th ed.). Wiley.

Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417.

Fabozzi, F. J. (2015). *Capital markets: Institutions, instruments, and risk management* (5th ed.). MIT Press.

Graham, B. (2006). *The intelligent investor: The definitive book on value investing* (Rev. ed.). HarperBusiness.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Lintner, J. (1965). The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *The Review of Economics and Statistics*, 47(1), 13–37.

Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.

Malkiel, B. G. (2019). *A random walk down Wall Street: The time-tested strategy for successful investing* (12th ed.). W. W. Norton & Company.

Reilly, F. K., & Brown, K. C. (2012). *Investment analysis and portfolio management* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.

Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442.

Shefrin, H. (2007). *Beyond greed and fear: Understanding behavioral finance and the psychology of investing*. Oxford University Press.

Solnik, B., & McLeavey, D. (2013). *Global investments* (6th ed.). Pearson.

Treynor, J. L. (1965). How to rate management of investment funds. *Harvard Business Review*, 43(1), 63–75.



BAB 8. PENGUKURAN RISIKO KEUANGAN

Mengukur Ketidakpastian untuk Keputusan yang Lebih Baik



APA ITU PENGUKURAN RISIKO KEUANGAN?



Pengukuran risiko adalah proses kuantitatif dan/atau kualitatif untuk menilai seberapa besar potensi kerugian akibat ketidakpastian pada nilai aset, kewajiban, arus kas, atau kinerja keuangan.

TUJUAN PENGUKURAN RISIKO

- ✓ Memahami eksposur risiko
- ✓ Membandingkan alternatif keputusan
- ✓ Menentukan kebutuhan modal dan cadangan
- ✓ Memantau perubahan risiko dari waktu ke waktu
- ✓ Mendukung kepatuhan dan pelaporan kepada regulator

1. SUMBER UTAMA RISIKO KEUANGAN



RISIKO PASAR

Perubahan harga pasar seperti suku bunga, nilai tukar, harga saham, dan komoditas.



RISIKO KREDIT

Kemungkinan pihak lain gagal memenuhi kewajiban pembayaran.



RISIKO LIKUIDITAS

Ketidakmampuan memenuhi kewajiban jangka pendek tanpa menimbulkan kerugian besar.



RISIKO OPERASIONAL

Kerugian akibat proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal.



RISIKO INVESTASI & PORTOFOLIO

Fluktuasi nilai investasi dan komposisi portofolio.

2. PROSES PENGUKURAN RISIKO



IDENTIFIKASI RISIKO

Kenali sumber dan faktor penyebab risiko.

PENGUKURAN EKSPOSUR

Tentukan besarnya eksposur terhadap faktor risiko.

KUANTIFIKASI RISIKO

Hitung potensi kerugian dengan metode yang tepat.

ANALISIS & INTERPRETASI

Pahami arti hasil pengukuran dan implikasinya.

MONITORING & PELAPORAN

Pantau risiko secara berkala dan laporkan kepada pemangku kepentingan.

3. SKALA PENGUKURAN RISIKO



KUALITATIF

Penilaian deskriptif seperti rendah, sedang, tinggi. Cocok untuk awal analisis.



SEMI-KUANTITATIF

Menggunakan skor atau peringkat untuk memperkirakan tingkat risiko.

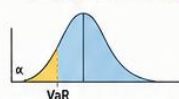


KUANTITATIF

Menggunakan model statistik/keuangan untuk menghitung potensi kerugian secara numerik.

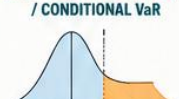
4. METODE KUANTITATIF POPULER DALAM PENGUKURAN RISIKO

4.1 VALUE AT RISK (VaR)



Perkiraan kerugian maksimum pada tingkat kepercayaan tertentu dalam periode tertentu. Contoh: VaR 95% = Rp10 miliar artinya ada 5% kemungkinan kerugian lebih besar dari Rp10 miliar dalam 1 hari. Kegunaan: Risiko pasar, portofolio, dan trading book.

4.2 EXPECTED SHORTFALL (ES) / CONDITIONAL VaR



Rata-rata kerugian yang terjadi jika kerugian melebihi VaR.

Kegunaan: Lebih konservatif daripada VaR.

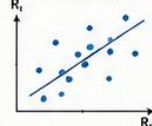
4.3 STANDAR DEVIASI (σ) / VOLATILITAS



$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (R_i - \bar{R})^2}{n-1}}$$

Kegunaan: Mengukur fluktuasi return.

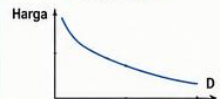
4.4 BETA (β)



$$\beta = \frac{\text{Cov}(R_i, R_m)}{\text{Var}(R_m)}$$

Kegunaan: Mengukur risiko sistematis relatif terhadap pasar.

4.5 DURATION



$$D = -\frac{1}{P} \frac{dP}{dy}$$

Kegunaan: Mengukur sensitivitas harga obligasi terhadap perubahan suku bunga.

4.6 GAP ANALYSIS

Jatuh Tempo	Aset (Rp)	Kewajiban (Rp)	Gap (Rp)
0-1 bln	100	120	-20
1-3 bln	150	90	+60
3-12 bln	200	180	+20
> 1 thn	250	150	+100

Kegunaan: Mengukur risiko likuiditas akibat mismatch jatuh tempo.

4.7 PROBABILITY OF DEFAULT (PD)



Perkiraan kemungkinan debitur gagal bayar dalam periode tertentu.

Kegunaan: Risiko kredit.

4.8 LOSS GIVEN DEFAULT (LGD)



Persentase kerugian jika terjadi gagal bayar.

Kegunaan: Risiko kredit.

4.9 EXPOSURE AT DEFAULT (EAD)



Nilai eksposur saat debitur gagal bayar.

Kegunaan: Risiko kredit.

4.10 EXPECTED LOSS (EL)

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

Kegunaan: Mengukur kerugian rata-rata yang diharapkan.

5. PRINSIP PENTING

- ✓ Data yang baik menghasilkan pengukuran yang baik.
- ✓ Model hanyalah alat bantu, bukan pengganti judgement.
- ✓ Ketidakpastian model harus selalu dipahami.
- ✓ Backtesting dan validasi sangat penting.



6. KETERBATASAN PENGUKURAN RISIKO

- ✗ Bergantung pada kualitas data historis.
- ✗ Asumsi model bisa tidak sesuai kondisi pasar ekstrem.
- ✗ Tidak dapat memprediksi peristiwa "black swan" yang sangat langka.
- ✗ Hasil numerik bukan jaminan hasil nyata.



7. PRAKTIK TERBAIK

- ✓ Gunakan kombinasi beberapa metode.
- ✓ Perbarui model dan parameter secara berkala.
- ✓ Lakukan stress testing dan scenario analysis.
- ✓ Integrasikan pengukuran risiko dengan strategi dan pengambilan keputusan.
- ✓ Laporkan risiko secara transparan dan akurat.



8. INTI BAB INI



Pengukuran risiko keuangan membantu kita memahami potensi kerugian, membandingkan alternatif, menentukan kebutuhan modal, dan memantau perubahan risiko. Pemilihan metode harus disesuaikan dengan jenis risiko, ketersediaan data, dan tujuan pengambilan keputusan.

RINGKASAN CEPAT

$$\text{RISIKO (POTENSI KERUGIAN)} = \text{PROBABILITAS TERJADI} \times \text{BESARNYA KERUGIAN}$$

BAB 8. PENGUKURAN RISIKO KEUANGAN

Mengukur Ketidakpastian untuk Keputusan Keuangan yang Lebih Rasional, Terukur, dan Bertanggung Jawab

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami mengapa risiko keuangan perlu diukur, menjelaskan perbedaan antara pengukuran kualitatif, semi-kuantitatif, dan kuantitatif, mengenali metode-metode utama pengukuran risiko seperti *risk matrix*, analisis sensitivitas, analisis skenario, *stress testing*, volatilitas, beta, *Value at Risk*, *Expected Shortfall*, *Probability of Default*, *Loss Given Default*, *Exposure at Default*, dan *Expected Loss*, serta memahami keterbatasan pengukuran risiko dalam pengambilan keputusan keuangan.

8.1 Pendahuluan

Dalam manajemen keuangan, risiko tidak cukup hanya dikenali. Risiko harus diukur. Risiko yang tidak diukur akan sulit dibandingkan, sulit diprioritaskan, sulit dikendalikan, dan sulit dijelaskan kepada pemangku kepentingan. Pengukuran risiko keuangan membantu organisasi menjawab pertanyaan mendasar: seberapa besar potensi kerugian yang mungkin terjadi, seberapa sering risiko dapat muncul, seberapa kuat organisasi mampu menanggung dampaknya, dan strategi apa yang paling tepat untuk mengelolanya.

Pengukuran risiko keuangan adalah proses menilai kemungkinan dan dampak risiko terhadap aset, kewajiban, arus kas, laba, modal, dan nilai

organisasi. Proses ini dapat dilakukan secara sederhana melalui matriks risiko, atau secara kompleks melalui model statistik, simulasi, dan metode kuantitatif lanjutan.

ISO 31000 menempatkan analisis dan evaluasi risiko sebagai bagian penting dalam proses manajemen risiko, yaitu setelah risiko diidentifikasi dan sebelum organisasi menentukan perlakuan risiko yang tepat. Standar ini juga menekankan bahwa proses manajemen risiko perlu mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, dan komunikasi risiko. ([ISO](#))

Dalam konteks lembaga keuangan, pengukuran risiko menjadi semakin penting karena berkaitan dengan kecukupan modal, pengawasan regulator, stabilitas sistem keuangan, dan perlindungan nasabah. OJK mewajibkan bank umum menerapkan manajemen risiko yang mencakup risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, hukum, reputasi, strategis, dan kepatuhan. ([OJK Portal](#)) Dalam pelaporan keuangan, IFRS 7 juga menuntut pengungkapan kualitatif dan kuantitatif mengenai sifat serta tingkat risiko dari instrumen keuangan dan bagaimana risiko tersebut dikelola. ([IFRS Foundation](#))

Namun, pengukuran risiko tidak hanya penting bagi bank dan perusahaan besar. UMKM, rumah sakit, yayasan, perguruan tinggi, koperasi, perusahaan keluarga, dan organisasi sosial juga memerlukan pengukuran risiko. Meskipun metodenya lebih sederhana, prinsip dasarnya sama: risiko harus dibuat terlihat agar dapat dikelola.

8.2 Makna Pengukuran Risiko Keuangan

Pengukuran risiko keuangan adalah proses mengubah ketidakpastian menjadi informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Ketidakpastian tidak selalu dapat dihilangkan, tetapi dapat diperkirakan, dipantau, dan disiapkan responsnya.

Misalnya, sebuah perusahaan importir menghadapi risiko nilai tukar. Tanpa pengukuran, manajemen hanya mengetahui bahwa pelemahan rupiah dapat merugikan. Dengan pengukuran, manajemen dapat mengetahui bahwa setiap pelemahan rupiah sebesar 5 persen akan menaikkan biaya bahan baku sebesar jumlah tertentu. Informasi ini jauh lebih berguna karena dapat digunakan untuk menentukan harga jual, strategi hedging, negosiasi pemasok, atau kebutuhan kas tambahan.

Contoh lain, sebuah perusahaan pembiayaan menghadapi risiko kredit. Tanpa pengukuran, manajemen hanya mengetahui bahwa sebagian debitur mungkin gagal bayar. Dengan pengukuran, manajemen dapat memperkirakan probabilitas gagal bayar, besarnya eksposur saat gagal bayar, dan potensi kerugian setelah memperhitungkan jaminan. Informasi ini dapat digunakan untuk menentukan limit kredit, tingkat bunga, pencadangan, dan strategi penagihan.

Dengan demikian, pengukuran risiko bukan sekadar kegiatan matematis. Ia adalah proses menerjemahkan risiko menjadi dasar keputusan.

8.3 Mengapa Risiko Keuangan Perlu Diukur?

Pengukuran risiko keuangan memiliki beberapa tujuan utama.

Pertama, pengukuran membantu organisasi memahami **besar kecilnya eksposur risiko**. Tidak semua risiko memiliki dampak yang sama. Risiko kecil dapat diterima, sementara risiko besar perlu dimitigasi lebih serius.

Kedua, pengukuran membantu organisasi **membandingkan alternatif keputusan**. Misalnya, dua proyek investasi dapat memiliki potensi laba yang sama, tetapi risiko arus kas berbeda. Dengan pengukuran, organisasi dapat memilih proyek dengan *risk-adjusted return* yang lebih baik.

Ketiga, pengukuran membantu organisasi **menentukan kebutuhan modal dan cadangan**. Bank, perusahaan pembiayaan, dan perusahaan asuransi

menggunakan pengukuran risiko untuk memperkirakan kebutuhan modal dan pencadangan. Dalam konteks risiko pasar, Basel telah menetapkan standar minimum kebutuhan modal untuk risiko pasar dan standar tersebut terintegrasi dalam Basel Framework. ([Bank for International Settlements](#))

Keempat, pengukuran membantu organisasi **memantau perubahan risiko dari waktu ke waktu**. Risiko tidak statis. Nilai tukar berubah, kualitas kredit berubah, likuiditas berubah, dan volatilitas pasar berubah. Pengukuran berkala membantu organisasi mendeteksi perubahan tersebut.

Kelima, pengukuran membantu organisasi **meningkatkan transparansi dan akuntabilitas**. Pengungkapan risiko yang baik membuat investor, kreditur, regulator, dan pemangku kepentingan memahami posisi risiko organisasi. IFRS 7 secara khusus menekankan pengungkapan sifat dan tingkat risiko yang timbul dari instrumen keuangan, termasuk informasi kualitatif mengenai tujuan dan proses manajemen risiko serta informasi kuantitatif mengenai eksposur risiko. ([IFRS Foundation](#))

8.4 Sumber Risiko yang Diukur

Pengukuran risiko keuangan dapat dilakukan terhadap berbagai jenis risiko. Lima kelompok utama yang sering diukur adalah risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, dan risiko investasi atau portofolio.

8.4.1 Risiko Pasar

Risiko pasar diukur untuk mengetahui dampak perubahan nilai tukar, suku bunga, harga saham, obligasi, dan komoditas terhadap nilai aset, kewajiban, arus kas, atau portofolio. Metode yang sering digunakan antara lain volatilitas, beta, *duration*, analisis sensitivitas, *Value at Risk*, dan *Expected Shortfall*.

8.4.2 Risiko Kredit

Risiko kredit diukur untuk mengetahui kemungkinan pihak lain gagal memenuhi kewajiban pembayaran. Metode yang digunakan antara lain *credit scoring*, *probability of default*, *loss given default*, *exposure at default*, *expected loss*, rasio kredit bermasalah, dan analisis umur piutang.

8.4.3 Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas diukur untuk mengetahui kemampuan organisasi memenuhi kewajiban jatuh tempo. Indikator yang sering digunakan adalah *current ratio*, *quick ratio*, *cash ratio*, *cash conversion cycle*, *liquidity gap*, *Liquidity Coverage Ratio*, dan *Net Stable Funding Ratio*. Dalam kerangka Basel III, LCR dan NSFR menjadi standar penting untuk memperkuat ketahanan likuiditas perbankan. ([Bank for International Settlements](#))

8.4.4 Risiko Operasional

Risiko operasional diukur melalui indikator seperti jumlah kesalahan transaksi, fraud, downtime sistem, kerugian operasional, temuan audit, pelanggaran SOP, keluhan pelanggan, dan insiden keamanan informasi.

8.4.5 Risiko Investasi dan Portofolio

Risiko investasi diukur melalui volatilitas, beta, korelasi, konsentrasi aset, *maximum drawdown*, *Sharpe ratio*, risiko likuiditas, serta kesesuaian portofolio dengan profil risiko dan tujuan investasi.

8.5 Proses Pengukuran Risiko Keuangan

Pengukuran risiko keuangan dapat dipahami melalui lima tahap: identifikasi risiko, pengukuran eksposur, kuantifikasi risiko, analisis dan interpretasi, serta monitoring dan pelaporan.

8.5.1 Identifikasi Risiko

Tahap pertama adalah mengenali risiko yang relevan. Organisasi perlu menentukan risiko apa yang paling mungkin memengaruhi tujuan keuangan. Apakah risiko terbesar berasal dari nilai tukar, suku bunga, pelanggan gagal bayar, keterlambatan piutang, sistem pembayaran, atau portofolio investasi?

Identifikasi yang buruk akan menghasilkan pengukuran yang tidak relevan. Mengukur risiko yang salah dapat memberi rasa aman palsu.

8.5.2 Pengukuran Eksposur

Eksposur adalah tingkat keterpaparan organisasi terhadap risiko. Misalnya, perusahaan dengan utang dolar memiliki eksposur nilai tukar. Perusahaan dengan piutang besar memiliki eksposur kredit. Organisasi dengan kewajiban jatuh tempo besar dalam waktu dekat memiliki eksposur likuiditas.

Pengukuran eksposur menjawab pertanyaan: "Berapa banyak aset, kewajiban, arus kas, atau laba yang terkena risiko ini?"

8.5.3 Kuantifikasi Risiko

Pada tahap ini, organisasi menghitung kemungkinan dan dampak risiko. Kuantifikasi dapat dilakukan secara sederhana melalui skor, atau secara kompleks menggunakan model statistik. Tujuannya adalah memperkirakan potensi kerugian dalam satuan yang dapat dipahami.

8.5.4 Analisis dan Interpretasi

Angka risiko perlu ditafsirkan. VaR sebesar Rp10 miliar, misalnya, tidak bermakna jika manajemen tidak memahami konteksnya: periode pengukuran, tingkat keyakinan, asumsi model, dan batas modal organisasi.

Interpretasi risiko harus menjawab: apakah risiko ini masih dalam batas toleransi? Apakah perlu mitigasi? Apakah eksposur harus dikurangi? Apakah perlu cadangan tambahan?

8.5.5 Monitoring dan Pelaporan

Risiko harus dipantau secara berkala. Laporan risiko perlu disampaikan kepada pihak yang relevan, seperti direksi, komite risiko, manajer keuangan, auditor, regulator, atau pemilik usaha. Laporan harus jelas, ringkas, tepat waktu, dan dapat ditindaklanjuti.

8.6 Skala Pengukuran Risiko: Kualitatif, Semi-Kuantitatif, dan Kuantitatif

Tidak semua risiko dapat langsung diukur dengan model statistik. Oleh karena itu, pengukuran risiko dapat dilakukan dalam tiga skala.

8.6.1 Pengukuran Kualitatif

Pengukuran kualitatif menggunakan penilaian deskriptif seperti rendah, sedang, tinggi, atau sangat tinggi. Metode ini cocok untuk organisasi kecil, risiko yang datanya terbatas, atau tahap awal analisis.

Contohnya, UMKM menilai risiko piutang pelanggan sebagai “tinggi” karena beberapa pelanggan sering membayar terlambat. Walaupun belum ada model statistik, penilaian ini tetap berguna untuk mendorong tindakan, seperti membatasi penjualan kredit.

8.6.2 Pengukuran Semi-Kuantitatif

Pengukuran semi-kuantitatif menggunakan skor atau peringkat. Misalnya, kemungkinan risiko diberi skor 1 sampai 5, dan dampak risiko diberi skor 1 sampai 5. Hasil perkalian skor menghasilkan prioritas risiko.

Metode ini lebih terstruktur daripada kualitatif, tetapi tetap sederhana. Banyak organisasi menggunakan metode ini dalam *risk register*.

8.6.3 Pengukuran Kuantitatif

Pengukuran kuantitatif menggunakan angka, data historis, statistik, model probabilitas, simulasi, dan formula keuangan. Contohnya adalah volatilitas,

beta, VaR, Expected Shortfall, Probability of Default, Loss Given Default, dan Expected Loss.

Metode kuantitatif sangat berguna untuk risiko yang memiliki data memadai. Namun, metode ini membutuhkan kualitas data, pemahaman statistik, dan interpretasi yang hati-hati.

8.7 Risk Matrix: Metode Sederhana untuk Prioritas Risiko

Risk matrix atau matriks risiko adalah alat sederhana untuk memetakan risiko berdasarkan dua dimensi: kemungkinan terjadi dan dampak. Biasanya, kemungkinan dan dampak diberi skor dari rendah hingga tinggi. Risiko dengan kemungkinan tinggi dan dampak besar menjadi prioritas utama.

Contoh sederhana:

• Kemungkinan	• Dampak	• Prioritas
• Tinggi	• Tinggi	• Sangat Prioritas
• Tinggi	• Rendah	• Perlu Pengendalian
• Rendah	• Tinggi	• Perlu Rencana Kontinjensi
• Rendah	• Rendah	• Dapat Dipantau

Matriks risiko cocok untuk organisasi yang belum memiliki data historis memadai. Namun, kelemahannya adalah subjektivitas. Dua manajer dapat memberi skor berbeda terhadap risiko yang sama. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan kriteria penilaian yang jelas.

8.8 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas mengukur dampak perubahan satu variabel terhadap hasil keuangan. Metode ini sangat berguna untuk menilai risiko pasar, risiko biaya, risiko arus kas, dan risiko proyek investasi.

Contoh:

Sebuah perusahaan importir ingin mengetahui dampak pelemahan rupiah terhadap biaya bahan baku. Manajemen menghitung beberapa skenario:

• Pelemahan Rupiah	• Dampak terhadap Biaya Impor
• 5%	• Biaya naik Rp500 juta
• 10%	• Biaya naik Rp1 miliar
• 15%	• Biaya naik Rp1,5 miliar

Dengan analisis ini, manajemen dapat menentukan apakah perlu hedging, menaikkan harga jual, mencari pemasok lokal, atau menambah cadangan kas.

Analisis sensitivitas juga dapat digunakan untuk suku bunga. Misalnya, jika bunga pinjaman naik 1 persen, berapa tambahan beban bunga tahunan? Jika harga bahan baku naik 20 persen, berapa penurunan margin? Jika penjualan turun 15 persen, apakah perusahaan masih mampu membayar cicilan?

Keunggulan analisis sensitivitas adalah mudah dipahami. Kelemahannya adalah hanya mengubah satu variabel pada satu waktu, padahal dalam krisis, banyak variabel dapat berubah bersamaan.

8.9 Analisis Skenario

Analisis skenario menggabungkan beberapa perubahan variabel sekaligus. Metode ini lebih realistis daripada analisis sensitivitas karena risiko sering terjadi secara bersamaan.

Contoh skenario bagi perusahaan manufaktur:

Skenario Normal: penjualan tumbuh 5 persen, kurs stabil, bahan baku naik 3 persen.

Skenario Buruk: penjualan turun 10 persen, rupiah melemah 8 persen, suku bunga naik 1 persen.

Skenario Sangat Buruk: penjualan turun 25 persen, rupiah melemah 15 persen, bahan baku naik 20 persen, pelanggan membayar terlambat.

Analisis skenario membantu manajemen memahami daya tahan organisasi. Pertanyaannya bukan hanya "berapa laba dalam kondisi normal?", tetapi "apakah organisasi tetap bertahan dalam kondisi buruk?"

8.10 Stress Testing

Stress testing adalah pengujian terhadap kondisi ekstrem tetapi masuk akal. Tujuannya adalah mengetahui apakah organisasi mampu bertahan dalam tekanan berat.

Bank menggunakan stress testing untuk menguji dampak krisis ekonomi, kenaikan suku bunga, penarikan dana besar, penurunan kualitas kredit, atau gejolak pasar. Basel menempatkan stress testing sebagai bagian penting dari praktik manajemen risiko dalam lembaga keuangan, terutama setelah pengalaman krisis keuangan global.

Organisasi non-bank juga dapat menggunakan stress testing. Misalnya:

1. Apa yang terjadi jika penjualan turun 30 persen selama enam bulan?
2. Apa yang terjadi jika pelanggan utama gagal bayar?
3. Apa yang terjadi jika kurs melemah 20 persen?
4. Apa yang terjadi jika bunga pinjaman naik 3 persen?
5. Apa yang terjadi jika sistem pembayaran digital berhenti dua hari?

Stress testing membantu organisasi menyusun rencana kontinjensi sebelum krisis terjadi.

8.11 Volatilitas dan Standar Deviasi

Volatilitas adalah ukuran fluktuasi nilai aset atau return investasi. Dalam statistik, volatilitas sering diukur dengan standar deviasi. Semakin tinggi standar deviasi, semakin besar penyebaran return dari rata-ratanya, dan semakin tinggi risiko ketidakpastian.

Misalnya, dua instrumen investasi memiliki rata-rata return tahunan 8 persen. Namun, instrumen pertama memiliki fluktuasi kecil, sementara instrumen kedua pernah naik 30 persen dan turun 25 persen. Instrumen kedua memiliki volatilitas lebih tinggi.

Volatilitas sangat penting dalam pengukuran risiko pasar dan portofolio. Namun, volatilitas memiliki keterbatasan. Ia mengukur fluktuasi naik dan turun, padahal investor biasanya lebih khawatir terhadap penurunan. Oleh karena itu, volatilitas perlu dilengkapi dengan ukuran lain seperti *maximum drawdown*, VaR, atau Expected Shortfall.

8.12 Beta

Beta adalah ukuran sensitivitas suatu aset atau portofolio terhadap pergerakan pasar. Beta digunakan terutama dalam pengukuran risiko saham.

Jika beta suatu saham adalah 1, maka saham tersebut cenderung bergerak sejalan dengan pasar. Jika beta lebih dari 1, saham tersebut cenderung lebih fluktuatif daripada pasar. Jika beta kurang dari 1, saham tersebut cenderung lebih defensif.

Contoh:

1. Beta 1,5 berarti jika pasar naik 10 persen, saham dapat naik sekitar 15 persen; jika pasar turun 10 persen, saham dapat turun sekitar 15 persen.
2. Beta 0,7 berarti saham lebih rendah sensitivitasnya terhadap pasar.

Beta membantu investor memahami risiko sistematis. Namun, beta dihitung dari data historis dan tidak selalu mencerminkan masa depan. Saham yang dahulu stabil dapat menjadi volatil jika kondisi bisnis berubah.

8.13 Duration dalam Risiko Suku Bunga

Duration adalah ukuran sensitivitas harga obligasi terhadap perubahan suku bunga. Semakin tinggi duration, semakin sensitif harga obligasi terhadap perubahan suku bunga.

Jika suku bunga naik, harga obligasi cenderung turun. Jika suku bunga turun, harga obligasi cenderung naik. Obligasi jangka panjang biasanya memiliki duration lebih tinggi daripada obligasi jangka pendek.

Duration penting bagi investor obligasi, dana pensiun, bank, asuransi, dan organisasi yang memiliki portofolio pendapatan tetap. Tanpa memahami duration, investor dapat salah menilai risiko obligasi. Banyak orang menganggap obligasi selalu aman, padahal nilai pasar obligasi dapat turun ketika suku bunga naik.

8.14 Value at Risk

Value at Risk atau VaR adalah metode statistik untuk memperkirakan potensi kerugian maksimum dalam periode tertentu pada tingkat keyakinan tertentu.

Contoh:

“VaR harian 95 persen sebesar Rp10 miliar” berarti dalam kondisi normal, terdapat keyakinan 95 persen bahwa kerugian harian tidak akan melebihi Rp10 miliar. Namun, masih ada kemungkinan 5 persen bahwa kerugian dapat melebihi Rp10 miliar.

VaR banyak digunakan untuk risiko pasar dan portofolio. Kelebihannya adalah menghasilkan satu angka yang mudah dikomunikasikan kepada manajemen. Namun, VaR memiliki keterbatasan. VaR tidak menjelaskan seberapa besar kerugian jika batas tersebut terlampaui. Karena itu, VaR sering dilengkapi dengan Expected Shortfall.

Dalam kerangka Basel, pengukuran risiko pasar telah mengalami reformasi, termasuk penguatan standar modal minimum untuk risiko pasar. Dokumen Basel mengenai *minimum capital requirements for market risk* menggantikan standar sebelumnya dan telah diintegrasikan ke Basel Framework. ([Bank for International Settlements](#))

8.15 Expected Shortfall

Expected Shortfall atau ES adalah ukuran rata-rata kerugian yang terjadi jika kerugian melebihi batas VaR. Jika VaR menjawab “berapa batas kerugian pada tingkat keyakinan tertentu?”, maka Expected Shortfall menjawab “jika kerugian melebihi batas itu, rata-rata kerugiannya berapa?”

Expected Shortfall dianggap lebih konservatif daripada VaR karena memperhatikan ekor distribusi kerugian. Dalam kondisi krisis, kerugian ekstrem sering menjadi perhatian utama. Oleh sebab itu, ES berguna untuk mengukur *tail risk*, yaitu risiko kerugian sangat besar yang jarang terjadi tetapi berdampak berat.

Dalam praktik, Expected Shortfall membutuhkan data dan model yang lebih cermat. Ia juga harus diuji melalui backtesting dan validasi model.

8.16 Probability of Default, Loss Given Default, dan Exposure at Default

Dalam risiko kredit, tiga konsep penting adalah *Probability of Default*, *Loss Given Default*, dan *Exposure at Default*.

8.16.1 Probability of Default

Probability of Default atau PD adalah perkiraan kemungkinan debitur gagal bayar dalam periode tertentu. PD dapat dihitung berdasarkan data historis, credit scoring, rating, karakteristik debitur, kondisi ekonomi, dan perilaku pembayaran.

8.16.2 Loss Given Default

Loss Given Default atau LGD adalah persentase kerugian jika debitur gagal bayar setelah memperhitungkan pemulihan dari agunan, penagihan, atau restrukturisasi.

Jika debitur gagal bayar sebesar Rp100 juta dan organisasi hanya dapat memulihkan Rp40 juta, maka kerugian bersih Rp60 juta. LGD adalah 60 persen.

8.16.3 Exposure at Default

Exposure at Default atau EAD adalah nilai eksposur saat debitur gagal bayar. Dalam kredit biasa, EAD dapat berupa saldo pinjaman. Dalam

fasilitas kredit yang belum seluruhnya ditarik, EAD perlu memperkirakan berapa jumlah yang mungkin digunakan saat gagal bayar terjadi.

Ketiga konsep ini digunakan dalam rumus *Expected Loss*.

8.17 Expected Loss

Expected Loss atau EL adalah perkiraan kerugian rata-rata yang diharapkan dari risiko kredit. Rumus sederhananya adalah:

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

Contoh:

PD = 5 persen

LGD = 40 persen

EAD = Rp1 miliar

Maka:

$$EL = 5\% \times 40\% \times \text{Rp1 miliar}$$

$$EL = \text{Rp20 juta}$$

Artinya, secara rata-rata, kerugian kredit yang diharapkan adalah Rp20 juta.

Expected Loss penting untuk pencadangan, penetapan harga kredit, kebijakan limit, dan evaluasi portofolio kredit. Dalam IFRS 9, pendekatan *expected credit loss* menjadi dasar penting dalam penurunan nilai instrumen keuangan, sehingga organisasi tidak hanya mengakui kerugian setelah terjadi, tetapi juga memperkirakan kerugian kredit secara prospektif.

8.18 Gap Analysis untuk Risiko Likuiditas

Gap analysis digunakan untuk mengukur ketidaksesuaian antara arus kas masuk dan arus kas keluar berdasarkan jatuh tempo. Metode ini penting dalam manajemen risiko likuiditas.

Contoh sederhana:

• Periode	• Kas Masuk	• Kas Keluar	• Gap
• 0–1 bulan	• Rp500 juta	• Rp700 juta	• -Rp200 juta
• 1–3 bulan	• Rp800 juta	• Rp600 juta	• +Rp200 juta
• 3–6 bulan	• Rp1 miliar	• Rp900 juta	• +Rp100 juta

Pada bulan pertama, organisasi memiliki gap negatif Rp200 juta. Ini berarti organisasi perlu mencari sumber kas tambahan, mempercepat penagihan, menunda pengeluaran, atau menggunakan fasilitas kredit.

Gap analysis membantu organisasi melihat tekanan likuiditas sebelum jatuh tempo tiba.

8.19 Key Risk Indicators

Key Risk Indicators atau KRI adalah indikator yang memberi sinyal dini bahwa risiko sedang meningkat. KRI membantu manajemen bertindak sebelum kerugian terjadi.

Contoh KRI:

Untuk risiko kredit:

1. Peningkatan piutang lewat jatuh tempo.
2. Peningkatan DSO.

3. Kenaikan NPL.

4. Konsentrasi kredit pada satu pelanggan.

Untuk risiko likuiditas:

1. Penurunan saldo kas.

2. Gap likuiditas negatif.

3. Ketergantungan pada pinjaman jangka pendek.

4. Penarikan dana mendadak.

Untuk risiko operasional:

1. Jumlah kesalahan transaksi.

2. Downtime sistem.

3. Temuan audit internal.

4. Insiden fraud.

Untuk risiko pasar:

1. Volatilitas kurs.

2. Kenaikan suku bunga.

3. Penurunan harga saham.

4. Perubahan harga komoditas.

KRI harus sederhana, relevan, terukur, dan dapat ditindaklanjuti.

8.20 Dashboard Risiko Keuangan

Dashboard risiko adalah alat visual yang menyajikan indikator risiko utama secara ringkas. Dashboard membantu manajemen melihat status risiko secara cepat.

Dashboard risiko keuangan dapat memuat:

1. Posisi kas.
2. Piutang jatuh tempo.
3. Rasio likuiditas.
4. Eksposur valuta asing.
5. Beban bunga.
6. Nilai portofolio investasi.
7. VaR portofolio.
8. Expected loss kredit.
9. Temuan audit.
10. Status mitigasi risiko.

Dashboard yang baik tidak hanya menampilkan angka, tetapi juga memberi sinyal warna: hijau untuk aman, kuning untuk waspada, dan merah untuk kritis. Namun, dashboard tidak boleh menggantikan analisis manajerial. Ia adalah alat bantu, bukan pengambil keputusan.

8.21 Backtesting dan Validasi Model

Model risiko harus diuji. *Backtesting* adalah proses membandingkan hasil prediksi model dengan realisasi aktual. Jika model VaR memperkirakan kerugian tidak akan melebihi batas tertentu dalam 95 persen hari perdagangan, maka hasil aktual harus dibandingkan dengan prediksi tersebut.

Jika realisasi kerugian sering melebihi VaR, model perlu diperbaiki. Jika model kredit terlalu sering salah memprediksi gagal bayar, parameter PD perlu dievaluasi. Jika proyeksi kas terus meleset, asumsi arus kas perlu diperbarui.

Validasi model penting karena model dapat salah. Kesalahan dapat berasal dari data buruk, asumsi keliru, metode tidak sesuai, perubahan pasar, atau penggunaan model di luar konteksnya.

8.22 Keterbatasan Pengukuran Risiko

Pengukuran risiko sangat berguna, tetapi memiliki keterbatasan.

Pertama, pengukuran bergantung pada kualitas data. Data yang tidak lengkap, salah, atau bias akan menghasilkan pengukuran yang menyesatkan.

Kedua, model sering menggunakan data historis. Masa lalu tidak selalu mewakili masa depan. Peristiwa baru seperti pandemi, perang, krisis teknologi, atau perubahan regulasi dapat membuat pola historis tidak relevan.

Ketiga, model bergantung pada asumsi. Jika asumsi distribusi, korelasi, volatilitas, atau perilaku debitur salah, hasil pengukuran juga salah.

Keempat, angka risiko dapat memberi rasa aman palsu. Manajemen dapat merasa aman karena VaR rendah, padahal risiko ekstrem tidak tertangkap.

Kelima, tidak semua risiko mudah dikuantifikasi. Risiko reputasi, etika, budaya, dan tata kelola sering sulit diukur dengan angka tunggal.

Keenam, model tidak menggantikan *judgment*. Pengukuran risiko harus dilengkapi dengan pengalaman, intuisi profesional, diskusi lintas fungsi, dan pemahaman konteks.

8.23 Pengukuran Risiko pada UMKM

UMKM tidak harus menggunakan model kompleks. Namun, UMKM tetap perlu mengukur risiko secara sederhana.

Contoh pengukuran risiko UMKM:

1. Berapa saldo kas minimum yang harus tersedia setiap minggu?
2. Berapa piutang yang sudah lewat jatuh tempo?
3. Berapa hari rata-rata pelanggan membayar?
4. Berapa persentase penjualan yang bergantung pada satu pelanggan?
5. Berapa kenaikan biaya jika harga bahan baku naik 10 persen?
6. Berapa kerugian jika stok rusak atau tidak terjual?
7. Berapa cicilan utang dibandingkan laba kas bulanan?

Dengan pertanyaan sederhana ini, UMKM dapat mengukur risiko secara praktis. Tujuannya bukan membuat model rumit, tetapi meningkatkan kesadaran dan disiplin keuangan.

8.24 Pengukuran Risiko pada Lembaga Pendidikan dan Rumah Sakit

Lembaga pendidikan dapat mengukur risiko keuangan melalui indikator seperti:

1. Rasio kas terhadap biaya operasional bulanan.
2. Tunggakan uang kuliah.
3. Jumlah mahasiswa baru dibanding target.
4. Beban gaji terhadap pendapatan.
5. Kebutuhan investasi teknologi.
6. Ketergantungan pada satu sumber pendapatan.

Rumah sakit dapat mengukur risiko keuangan melalui indikator seperti:

1. Umur piutang klaim.

2. Waktu pencairan klaim asuransi.
3. Persediaan obat dan alat kesehatan.
4. Rasio kas terhadap biaya operasional.
5. Ketergantungan pada pemasok tertentu.
6. Biaya pemeliharaan alat medis.

Pengukuran risiko di organisasi pelayanan harus memperhatikan keseimbangan antara keberlanjutan keuangan dan misi sosial.

8.25 Studi Kasus Naratif: Pengukuran Risiko pada Perusahaan Distribusi

Sebuah perusahaan distribusi barang konsumsi mengalami pertumbuhan penjualan yang tinggi. Namun, kas perusahaan sering menipis. Manajemen awalnya mengira masalahnya adalah biaya operasional. Setelah dilakukan pengukuran risiko, ditemukan bahwa masalah utama adalah piutang pelanggan yang membesar.

Perusahaan membuat aging schedule piutang dan menemukan bahwa 35 persen piutang sudah lewat jatuh tempo lebih dari 60 hari. DSO meningkat dari 32 hari menjadi 58 hari. Selain itu, 40 persen penjualan bergantung pada tiga pelanggan besar. Jika satu pelanggan gagal bayar, kas perusahaan akan terganggu serius.

Manajemen kemudian menghitung expected loss sederhana berdasarkan riwayat pembayaran pelanggan. Pelanggan dengan keterlambatan berulang diberi limit lebih kecil. Sales tidak lagi diberi komisi berdasarkan penjualan saja, tetapi juga berdasarkan pembayaran tertagih. Perusahaan membuat dashboard mingguan yang menampilkan piutang jatuh tempo, saldo kas, DSO, dan limit pelanggan.

Dalam enam bulan, kas membaik. Penjualan sedikit melambat, tetapi kualitas kas dan profitabilitas meningkat. Kasus ini menunjukkan bahwa pengukuran risiko dapat mengubah cara organisasi mengambil keputusan.

8.26 Studi Kasus Naratif: Analisis Skenario pada Perguruan Tinggi

Sebuah perguruan tinggi swasta merencanakan investasi besar dalam sistem pembelajaran digital. Manajemen optimis investasi tersebut akan meningkatkan jumlah mahasiswa baru. Namun, bagian keuangan meminta analisis risiko.

Tim menyusun tiga skenario. Dalam skenario optimistis, jumlah mahasiswa baru naik 15 persen. Dalam skenario moderat, jumlah mahasiswa stabil. Dalam skenario buruk, jumlah mahasiswa turun 10 persen karena persaingan meningkat. Tim juga menghitung dampak jika biaya teknologi naik 20 persen dan pembayaran mahasiswa terlambat.

Hasilnya menunjukkan bahwa investasi masih aman pada skenario optimistis dan moderat, tetapi pada skenario buruk kampus akan mengalami tekanan kas pada semester kedua. Berdasarkan analisis ini, kampus memutuskan menjalankan investasi secara bertahap, menegosiasikan pembayaran vendor, dan menyiapkan dana cadangan.

Kasus ini menunjukkan bahwa pengukuran risiko tidak selalu membatalkan investasi. Sebaliknya, pengukuran membantu membuat investasi lebih realistis dan aman.

8.27 Prinsip Praktis Pengukuran Risiko Keuangan

Beberapa prinsip praktis dalam pengukuran risiko keuangan adalah sebagai berikut.

Pertama, gunakan metode yang sesuai dengan tujuan. Risiko sederhana tidak selalu memerlukan model kompleks.

Kedua, mulai dari data yang tersedia. Organisasi kecil dapat memulai dari catatan kas, piutang, utang, dan penjualan.

Ketiga, kombinasikan metode kualitatif dan kuantitatif. Angka penting, tetapi diskusi manajerial juga penting.

Keempat, perbarui pengukuran secara berkala. Risiko berubah seiring waktu.

Kelima, jangan hanya mengukur risiko normal. Uji juga kondisi buruk.

Keenam, kaitkan pengukuran dengan tindakan. Pengukuran tanpa keputusan hanya menjadi laporan.

Ketujuh, pahami keterbatasan model. Model membantu berpikir, tetapi tidak menggantikan kebijaksanaan.

Kedelapan, bangun budaya transparansi. Risiko harus dilaporkan secara jujur.

8.28 Model Integratif Pengukuran Risiko Keuangan

Pengukuran risiko keuangan dapat dirumuskan dalam model berikut:

Identify → Measure Exposure → Quantify → Interpret → Report → Act → Review

Pertama, organisasi mengidentifikasi risiko.

Kedua, organisasi mengukur eksposur.

Ketiga, organisasi menghitung potensi kerugian.

Keempat, organisasi menafsirkan makna angka risiko.

Kelima, organisasi melaporkan hasil kepada pengambil keputusan.

Keenam, organisasi mengambil tindakan mitigasi.

Ketujuh, organisasi meninjau kembali model dan asumsi.

Model ini menekankan bahwa pengukuran risiko bukan tujuan akhir. Tujuan akhirnya adalah keputusan yang lebih baik.

Ringkasan Bab

Pengukuran risiko keuangan adalah proses menilai besarnya potensi kerugian akibat ketidakpastian terhadap aset, kewajiban, arus kas, laba, modal, atau nilai organisasi. Risiko yang tidak diukur sulit dikelola, sulit diprioritaskan, dan sulit dikomunikasikan.

Pengukuran risiko dapat dilakukan secara kualitatif, semi-kuantitatif, atau kuantitatif. Metode kualitatif cocok untuk tahap awal dan organisasi kecil. Metode semi-kuantitatif menggunakan skor atau peringkat. Metode kuantitatif menggunakan data, statistik, dan model keuangan.

Metode pengukuran risiko yang penting meliputi risk matrix, analisis sensitivitas, analisis skenario, stress testing, volatilitas, beta, duration, Value at Risk, Expected Shortfall, Probability of Default, Loss Given Default, Exposure at Default, Expected Loss, gap analysis, dan Key Risk Indicators.

Namun, pengukuran risiko memiliki keterbatasan. Model bergantung pada data, asumsi, dan konteks. Angka risiko tidak boleh dipahami sebagai kepastian. Pengukuran risiko harus dilengkapi dengan judgment, etika, tata kelola, dan pembelajaran organisasi.

Inti Bab 8 adalah bahwa pengukuran risiko membantu organisasi mengubah ketidakpastian menjadi informasi yang berguna. Dengan pengukuran yang baik, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih rasional, hati-hati, transparan, dan bertanggung jawab.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa risiko keuangan perlu diukur, bukan hanya diidentifikasi?
 2. Jelaskan perbedaan pengukuran risiko kualitatif, semi-kuantitatif, dan kuantitatif.
 3. Apa manfaat risk matrix bagi organisasi kecil?
 4. Bagaimana analisis sensitivitas berbeda dari analisis skenario?
 5. Mengapa stress testing penting dalam manajemen risiko keuangan?
 6. Apa perbedaan antara VaR dan Expected Shortfall?
 7. Jelaskan hubungan antara PD, LGD, EAD, dan Expected Loss.
 8. Bagaimana gap analysis membantu pengelolaan risiko likuiditas?
 9. Mengapa model risiko perlu divalidasi dan di-backtest?
 10. Mengapa angka risiko tidak boleh menggantikan judgment manajerial?
-

Glosarium

Analisis Sensitivitas

Metode untuk mengukur dampak perubahan satu variabel terhadap hasil keuangan, seperti laba, biaya, arus kas, atau nilai aset.

Analisis Skenario

Metode untuk mengukur dampak kombinasi beberapa perubahan variabel terhadap kondisi keuangan organisasi.

Backtesting

Proses membandingkan hasil prediksi model risiko dengan realisasi aktual untuk menilai akurasi model.

Beta

Ukuran sensitivitas suatu aset atau portofolio terhadap pergerakan pasar.

Dashboard Risiko

Tampilan visual indikator risiko utama yang membantu manajemen memantau kondisi risiko secara cepat.

Duration

Ukuran sensitivitas harga obligasi terhadap perubahan suku bunga.

Expected Loss / EL

Perkiraan kerugian rata-rata dari risiko kredit, biasanya dihitung dengan rumus $PD \times LGD \times EAD$.

Expected Shortfall / ES

Rata-rata kerugian yang terjadi ketika kerugian melebihi batas Value at Risk.

Exposure at Default / EAD

Nilai eksposur saat debitur mengalami gagal bayar.

Gap Analysis

Analisis kesenjangan antara arus kas masuk dan arus kas keluar atau antara aset dan kewajiban berdasarkan jatuh tempo.

Key Risk Indicator / KRI

Indikator yang memberi sinyal dini mengenai peningkatan risiko.

Loss Given Default / LGD

Persentase kerugian yang terjadi jika debitur gagal bayar setelah memperhitungkan pemulihan.

Probability of Default / PD

Kemungkinan debitur gagal bayar dalam periode tertentu.

Risk Matrix

Alat pemetaan risiko berdasarkan kemungkinan dan dampak.

Risk Measurement

Proses menilai besar kecilnya risiko secara kualitatif, semi-kuantitatif, atau kuantitatif.

Stress Testing

Pengujian daya tahan organisasi terhadap skenario ekstrem tetapi masuk akal.

Value at Risk / VaR

Ukuran statistik untuk memperkirakan potensi kerugian maksimum dalam periode tertentu pada tingkat keyakinan tertentu.

Volatilitas

Tingkat fluktuasi nilai aset atau return investasi dari waktu ke waktu.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank for International Settlements. (2019). *Minimum capital requirements for market risk*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bessis, J. (2015). *Risk management in banking* (4th ed.). Wiley.

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021). *Investments* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Dowd, K. (2005). *Measuring market risk* (2nd ed.). Wiley.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

International Accounting Standards Board. (2024). *IFRS 7: Financial instruments: Disclosures*. IFRS Foundation.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2021). *Financial institutions management: A risk management approach* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Servigny, A. de, & Renault, O. (2004). *Measuring and managing credit risk*. McGraw-Hill.

Tasche, D. (2002). *Expected shortfall and beyond*. arXiv.

Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2009). *Risk management in finance: Six sigma and other next generation techniques*. Wiley.

Van Deventer, D. R., Imai, K., & Mesler, M. (2013). *Advanced financial risk management: Tools and techniques for integrated credit risk and interest rate risk management* (2nd ed.). Wiley.



Bab 9.

Instrumen Derivatif dan Hedging

Memahami Peran Forward, Futures, Options, dan Swaps dalam Mengelola Risiko Keuangan

Oleh: Rudy C. Tarumingkeng ♦

1. APA ITU DERIVATIF?

 Derivatif adalah instrumen keuangan yang nilainya diturunkan dari aset acuan seperti mata uang, suku bunga, saham, obligasi, atau komoditas.

2. TUJUAN UTAMA

 **1. HEDGING (LINDUNG NILAI)**
Fokus utama bab ini: melindungi nilai dari fluktuasi harga, kurs, atau suku bunga.

 **2. SPEKULASI**
Mencari keuntungan dari pergerakan harga.

 **3. ARBITRASE**
Memanfaatkan perbedaan harga antara pasar untuk meraih laba.

3. JENIS INSTRUMEN DERIVATIF

FORWARD  Kontrak privat untuk membeli/ menjual aset di masa depan pada harga yang disepakati.	FUTURES  Kontrak standar yang diperdagangkan di bursa dengan spesifikasi dan penyelesaian yang telah ditentukan.
OPTIONS  Hak, bukan kewajiban, untuk membeli atau menjual aset.	SWAPS  Pertukaran arus kas, misalnya bunga tetap dengan bunga mengambang.

4. BAGAIMANA HEDGING BEKERJA?



1. EKSPOSUR RISIKO
Identifikasi risiko dari perubahan harga, kurs, atau suku bunga.



2. PILIH INSTRUMEN DERIVATIF
Pilih instrumen yang tepat sesuai jenis dan besaran eksposur serta tujuan.



3. LINDUNG NILAI
Lakukan transaksi derivatif untuk mengimbangi potensi kerugian pada posisi utama.



4. KURANGI DAMPAK FLUKTUASI HARGA/ KURS/ BUNGA
Dampak negatif berkurang, stabilitas keuangan meningkat.

5. CONTOH APLIKASI HEDGING



1. IMPORTIR
Melindungi risiko nilai tukar saat akan membayar pemasok dalam mata uang asing.



2. PERUSAHAAN DENGAN PINJAMAN BUNGA MENGAMBANG
Melindungi risiko kenaikan suku bunga yang dapat meningkatkan beban bunga.



3. PRODUSEN ATAU PENGGUNA KOMODITAS
Melindungi risiko kenaikan harga bahan baku atau komoditas penting bagi produksi.



4. INVESTOR PORTOFOLIO
Melindungi nilai investasi dari penurunan pasar melalui strategi lindung nilai.

6. MANFAAT HEDGING

- ✓ Stabilisasi arus kas.
- ✓ Kepastian biaya.
- ✓ Perlindungan margin laba.
- ✓ Perencanaan keuangan lebih baik.

7. RISIKO DAN KETERBATASAN

- Biaya hedging dapat mengurangi keuntungan.
- Kompleksitas kontrak dan pemahaman.
- Risiko model/asumsi yang tidak akurat.
- Potensi mismatch antara instrumen dan eksposur.
- Tidak dapat menghilangkan seluruh risiko.

8. PRINSIP PENGGUNAAN YANG BIAK

- 1 Pahami eksposur risiko secara menyeluruh.
- 2 Sesuaikan instrumen dengan tujuan dan kebutuhan.
- 3 Kelola dokumentasi dengan baik dan lakukan monitoring secara berkelanjutan.
- 4 Hindari spekulasi berlebihan; gunakan derivatif sesuai tujuan manajemen risiko.

9. INTI BAB

Derivatif bukan sekadar alat spekulasi; dalam manajemen keuangan, derivatif adalah instrumen strategis untuk mengurangi ketidakpastian dan melindungi nilai perusahaan.




BAB 9. INSTRUMEN DERIVATIF DAN *HEDGING*

Memahami Peran *Forward*, *Futures*, *Options*, dan *Swaps* dalam Mengelola Risiko Keuangan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pengertian instrumen derivatif, menjelaskan perbedaan antara *hedging*, spekulasi, dan arbitrase, membedakan karakteristik *forward*, *futures*, *options*, dan *swaps*, serta memahami bagaimana instrumen derivatif dapat digunakan untuk mengelola risiko nilai tukar, risiko suku bunga, risiko harga komoditas, dan risiko portofolio. Bab ini juga membahas manfaat, keterbatasan, risiko, tata kelola, aspek pelaporan, regulasi, dan etika penggunaan derivatif dalam organisasi.

9.1 Pendahuluan

Dalam bab sebelumnya, kita telah membahas risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko investasi, dan pengukuran risiko keuangan. Bab ini memasuki salah satu instrumen penting dalam praktik *Financial Risk Management*, yaitu **instrumen derivatif** dan **hedging** atau lindung nilai.

Derivatif sering dipersepsikan sebagai instrumen keuangan yang rumit, berisiko tinggi, bahkan identik dengan spekulasi. Pandangan ini tidak sepenuhnya keliru jika derivatif digunakan tanpa pemahaman, tanpa pengendalian, dan tanpa tujuan manajemen risiko yang jelas. Namun,

dalam praktik keuangan modern, derivatif juga merupakan alat yang sangat penting untuk melindungi organisasi dari ketidakpastian harga, kurs, suku bunga, komoditas, dan nilai aset.

Secara umum, derivatif adalah instrumen keuangan yang nilainya diturunkan dari aset, indeks, harga, atau variabel yang mendasarinya. SEC menjelaskan bahwa nilai derivatif berasal dari satu atau lebih variabel dasar seperti indeks, nilai tukar, suku bunga, saham, komoditas, obligasi, atau instrumen keuangan lain. (SEC) CFTC juga menjelaskan bahwa derivatif mencakup instrumen seperti futures, options, dan swaps. (CFTC)

Dalam konteks manajemen risiko, derivatif digunakan untuk **mengurangi ketidakpastian**. Sebuah perusahaan importir dapat menggunakan kontrak forward untuk mengunci kurs pembayaran dolar pada masa depan. Sebuah perusahaan dengan pinjaman berbunga mengambang dapat menggunakan interest rate swap untuk menstabilkan beban bunga. Sebuah maskapai penerbangan dapat menggunakan kontrak derivatif komoditas untuk mengurangi risiko kenaikan harga bahan bakar. Investor portofolio dapat menggunakan options untuk membatasi potensi kerugian pasar.

Namun, derivatif adalah alat yang bermata dua. Di satu sisi, ia dapat melindungi nilai. Di sisi lain, ia dapat memperbesar kerugian bila digunakan untuk spekulasi berlebihan. Oleh karena itu, bab ini menekankan bahwa derivatif harus dipahami sebagai instrumen strategis yang memerlukan pengetahuan, tata kelola, dokumentasi, pengawasan, dan etika.

9.2 Pengertian Instrumen Derivatif

Instrumen derivatif adalah kontrak keuangan yang nilainya bergantung pada nilai aset atau variabel lain yang disebut **underlying asset** atau aset acuan. Aset acuan dapat berupa mata uang, suku bunga, saham, indeks

saham, obligasi, komoditas, energi, logam, hasil pertanian, kredit, atau variabel keuangan lainnya.

Contoh sederhana adalah kontrak forward valuta asing. Nilai kontrak tersebut bergantung pada kurs mata uang. Jika kurs berubah, nilai kontrak berubah. Contoh lain adalah option saham. Nilai option bergantung pada harga saham yang mendasarinya. Jika harga saham naik atau turun, nilai option ikut berubah.

Dalam konteks IFRS 9, standar pelaporan keuangan internasional mengatur klasifikasi dan pengukuran aset keuangan, kewajiban keuangan, serta beberapa kontrak untuk membeli atau menjual item non-keuangan. IFRS 9 juga memuat ketentuan terkait akuntansi lindung nilai atau *hedge accounting*. ([IFRS Foundation](#))

Derivatif memiliki beberapa ciri umum. Pertama, nilainya diturunkan dari aset acuan. Kedua, kontrak biasanya terkait dengan tanggal penyelesaian di masa depan. Ketiga, dalam banyak kasus, derivatif memerlukan investasi awal yang relatif kecil dibandingkan nilai eksposur yang dikendalikan. Keempat, derivatif dapat digunakan untuk lindung nilai, spekulasi, atau arbitrase.

9.3 Tujuan Penggunaan Derivatif

Derivatif dapat digunakan untuk tiga tujuan utama: *hedging*, spekulasi, dan arbitrase.

9.3.1 Hedging atau Lindung Nilai

Hedging adalah penggunaan instrumen keuangan untuk mengurangi atau melindungi risiko dari perubahan harga, nilai tukar, suku bunga, atau variabel pasar lainnya. Tujuan hedging bukan mencari keuntungan dari pergerakan harga, melainkan mengurangi ketidakpastian.

Misalnya, perusahaan Indonesia akan membayar impor bahan baku sebesar USD 1 juta tiga bulan mendatang. Jika rupiah melemah, perusahaan harus menyediakan lebih banyak rupiah. Untuk mengurangi ketidakpastian, perusahaan dapat menggunakan kontrak forward untuk mengunci kurs. Dengan demikian, manajemen dapat memperkirakan biaya dengan lebih pasti.

9.3.2 Spekulasi

Spekulasi adalah penggunaan derivatif untuk memperoleh keuntungan dari perubahan harga. Spekulator tidak selalu memiliki eksposur bisnis yang perlu dilindungi. Mereka mengambil posisi berdasarkan perkiraan arah pasar. Spekulasi dapat meningkatkan likuiditas pasar, tetapi juga dapat memperbesar risiko bagi pelaku yang tidak memahami instrumen derivatif.

9.3.3 Arbitrase

Arbitrase adalah strategi mengambil keuntungan dari perbedaan harga antara dua pasar atau dua instrumen yang secara ekonomi terkait. Pelaku arbitrase membeli di pasar yang lebih murah dan menjual di pasar yang lebih mahal. Dalam teori, arbitrase membantu memperbaiki ketidakseimbangan harga. Namun, dalam praktik, arbitrase memerlukan kecepatan, modal, teknologi, dan pemahaman pasar yang tinggi.

9.4 Hedging sebagai Strategi Manajemen Risiko

Hedging adalah salah satu strategi penting dalam *Financial Risk Management*. Hedging tidak menghilangkan seluruh risiko, tetapi dapat mengurangi dampak negatif dari fluktuasi pasar.

Dalam manajemen risiko, hedging relevan ketika organisasi memiliki eksposur yang jelas. Eksposur tersebut dapat berupa:

1. Kewajiban pembayaran valuta asing.

2. Pendapatan ekspor dalam mata uang asing.
3. Pinjaman berbunga mengambang.
4. Kebutuhan bahan baku berbasis komoditas.
5. Portofolio investasi saham atau obligasi.
6. Risiko perubahan harga energi.
7. Risiko perubahan suku bunga dalam obligasi atau pinjaman.

Hedging yang baik dimulai dari pemahaman eksposur. Organisasi tidak boleh langsung membeli derivatif tanpa mengetahui risiko apa yang ingin dilindungi. Pertanyaan dasar yang harus dijawab adalah:

1. Risiko apa yang dihadapi?
2. Berapa besar eksposurnya?
3. Kapan risiko tersebut terjadi?
4. Instrumen apa yang paling sesuai?
5. Berapa biaya hedging?
6. Apa risiko residual setelah hedging?
7. Siapa yang berwenang mengambil keputusan?
8. Bagaimana transaksi dipantau dan dilaporkan?

9.5 Jenis-Jenis Instrumen Derivatif Utama

Empat instrumen derivatif utama yang umum dibahas dalam manajemen risiko keuangan adalah **forward**, **futures**, **options**, dan **swaps**.

9.5.1 Forward Contract

Forward contract adalah kontrak privat antara dua pihak untuk membeli atau menjual aset tertentu pada tanggal tertentu di masa depan dengan harga yang disepakati hari ini. CME menjelaskan bahwa forward dan futures sama-sama memungkinkan pelaku pasar mengunci harga untuk transaksi masa depan, tetapi forward umumnya bersifat privat dan tidak distandarkan. ([CME Group](#))

Contoh forward adalah perusahaan importir yang sepakat membeli USD 1 juta tiga bulan lagi pada kurs tertentu. Jika pada saat jatuh tempo kurs pasar lebih tinggi daripada kurs forward, perusahaan terlindungi karena tetap membayar pada kurs yang sudah disepakati. Jika kurs pasar lebih rendah, perusahaan tidak menikmati keuntungan kurs yang lebih murah karena sudah terikat kontrak.

Kelebihan forward adalah fleksibel. Nilai kontrak, tanggal jatuh tempo, mata uang, dan syarat transaksi dapat disesuaikan dengan kebutuhan. Kelemahannya adalah ada **counterparty risk**, yaitu risiko bahwa pihak lawan tidak memenuhi kewajiban.

Forward banyak digunakan untuk hedging risiko nilai tukar, komoditas, dan suku bunga tertentu. Dalam konteks Indonesia, transaksi lindung nilai valuta asing telah lama menjadi bagian dari pengaturan Bank Indonesia; FAQ PBI 15/8/PBI/2013 menjelaskan transaksi lindung nilai sebagai transaksi nasabah kepada bank untuk memitigasi risiko atau melindungi nilai aset, kewajiban, pendapatan, atau beban nasabah terhadap risiko fluktuasi nilai mata uang. ([Bank Indonesia](#))

9.5.2 Futures Contract

Futures contract adalah kontrak standar untuk membeli atau menjual aset pada tanggal atau periode tertentu di masa depan, yang diperdagangkan di bursa berjangka. Berbeda dari forward yang privat dan fleksibel, futures distandarkan dan difasilitasi oleh bursa. CME menjelaskan bahwa futures

merupakan kontrak mengikat untuk membeli atau menjual aset standar pada tanggal tertentu dan diperdagangkan melalui futures exchange. ([CME Group](#))

Futures memiliki beberapa karakteristik penting. Pertama, kontraknya standar. Kedua, diperdagangkan di bursa. Ketiga, menggunakan mekanisme margin. Keempat, diselesaikan melalui lembaga kliring. Kelima, posisi biasanya dinilai ulang setiap hari melalui mekanisme *mark-to-market*.

Futures dapat digunakan untuk melindungi risiko harga komoditas, suku bunga, indeks saham, atau valuta asing. Misalnya, produsen gandum dapat menggunakan futures untuk mengunci harga jual masa depan. Perusahaan pengguna bahan baku dapat menggunakan futures untuk mengurangi risiko kenaikan harga.

Kelebihan futures adalah transparansi, likuiditas, dan penurunan risiko gagal bayar karena adanya bursa dan kliring. Kelemahannya adalah kontrak standar sehingga tidak selalu sesuai persis dengan eksposur perusahaan. Jika ukuran kontrak, tanggal jatuh tempo, atau kualitas aset tidak sama dengan eksposur aktual, dapat muncul **basis risk**.

9.5.3 Options

Options adalah kontrak yang memberikan hak, tetapi bukan kewajiban, kepada pemegangnya untuk membeli atau menjual aset tertentu pada harga tertentu dalam periode atau tanggal tertentu. [Investor.gov](#) menjelaskan bahwa derivatif adalah instrumen yang kinerjanya diturunkan dari aset, sekuritas, atau indeks yang mendasari; option saham adalah contoh derivatif karena nilainya berubah mengikuti pergerakan saham yang mendasarinya. ([Investor](#))

Ada dua jenis dasar option:

1. **Call option**, yaitu hak untuk membeli aset pada harga tertentu.
2. **Put option**, yaitu hak untuk menjual aset pada harga tertentu.

Harga yang disepakati disebut **strike price**. Biaya untuk membeli option disebut **premium**. Pihak pembeli option membayar premium untuk memperoleh hak. Pihak penjual option menerima premium tetapi memiliki kewajiban jika option dieksekusi.

Options berguna karena memberikan perlindungan sekaligus fleksibilitas. Misalnya, perusahaan importir dapat membeli call option atas dolar. Jika dolar naik, perusahaan dapat menggunakan option. Jika dolar turun, perusahaan dapat membiarkan option tidak digunakan dan membeli dolar di pasar dengan harga lebih murah. Kelemahannya adalah perusahaan harus membayar premium.

Dalam hedging, options sering digunakan ketika organisasi ingin membatasi kerugian tetapi tetap ingin menikmati peluang jika pasar bergerak menguntungkan. Namun, options juga kompleks karena nilainya dipengaruhi oleh harga aset acuan, waktu jatuh tempo, volatilitas, suku bunga, dan faktor lainnya.

9.5.4 Swaps

Swaps adalah perjanjian antara dua pihak untuk menukar arus kas berdasarkan ketentuan tertentu. Jenis swap yang umum adalah **interest rate swap** dan **currency swap**.

Dalam interest rate swap, dua pihak menukar pembayaran bunga. Misalnya, satu pihak membayar bunga tetap dan menerima bunga mengambang. Perusahaan dengan pinjaman bunga mengambang dapat menggunakan swap untuk mengubah eksposur menjadi bunga tetap, sehingga beban bunga menjadi lebih pasti.

Dalam currency swap, dua pihak menukar arus kas dalam mata uang berbeda. Instrumen ini dapat digunakan untuk mengelola risiko nilai tukar dan kebutuhan pendanaan valuta asing.

ISDA menyediakan kerangka dokumentasi standar untuk transaksi derivatif privat, termasuk definisi derivatif suku bunga dan mata uang. ISDA 2006 Definitions, misalnya, dirancang sebagai kerangka dasar dokumentasi transaksi derivatif suku bunga dan mata uang yang dinegosiasikan secara privat. ([ISDA](#))

Swaps sangat berguna bagi perusahaan besar dan lembaga keuangan, tetapi juga memiliki risiko kompleks, terutama risiko pihak lawan, valuasi, likuiditas, dokumentasi, dan perubahan suku bunga atau kurs.

9.6 Perbandingan Forward, Futures, Options, dan Swaps

Keempat instrumen derivatif tersebut memiliki karakteristik yang berbeda.

Forward bersifat privat, fleksibel, dan cocok untuk kebutuhan spesifik. Namun, forward memiliki risiko pihak lawan yang lebih besar karena tidak selalu melalui bursa atau kliring.

Futures bersifat standar dan diperdagangkan di bursa. Futures lebih transparan dan likuid, tetapi kurang fleksibel untuk kebutuhan yang sangat spesifik.

Options memberikan hak tanpa kewajiban kepada pembeli, sehingga memberikan perlindungan dengan fleksibilitas. Namun, pembeli harus membayar premium.

Swaps digunakan untuk menukar arus kas, terutama terkait suku bunga dan mata uang. Swaps efektif untuk mengelola eksposur jangka menengah atau panjang, tetapi membutuhkan dokumentasi dan pengukuran risiko yang kuat.

Dalam praktik, pemilihan instrumen tergantung pada tujuan hedging, jenis eksposur, nilai transaksi, horizon waktu, likuiditas pasar, biaya, kompleksitas, dan kapasitas organisasi.

9.7 Bagaimana Hedging Bekerja?

Proses hedging dapat dijelaskan melalui lima langkah utama.

9.7.1 Identifikasi Eksposur Risiko

Langkah pertama adalah mengidentifikasi risiko yang ingin dilindungi. Apakah risiko berasal dari nilai tukar, suku bunga, harga komoditas, harga saham, atau arus kas tertentu? Tanpa identifikasi eksposur yang tepat, hedging dapat menjadi spekulasi terselubung.

9.7.2 Pengukuran Besaran Eksposur

Setelah risiko dikenali, organisasi harus mengukur besar eksposur. Misalnya, berapa jumlah dolar yang harus dibayar? Kapan jatuh tempo? Berapa nilai pinjaman berbunga mengambang? Berapa volume bahan baku yang dibutuhkan? Berapa nilai portofolio yang perlu dilindungi?

9.7.3 Pemilihan Instrumen

Instrumen dipilih sesuai jenis risiko. Risiko nilai tukar dapat dikelola dengan forward, option, atau currency swap. Risiko suku bunga dapat dikelola dengan interest rate swap atau interest rate futures. Risiko komoditas dapat dikelola dengan futures atau options. Risiko portofolio saham dapat dikelola dengan index futures atau put options.

9.7.4 Pelaksanaan dan Dokumentasi

Transaksi hedging harus dilaksanakan sesuai kebijakan dan otorisasi. Dokumentasi penting untuk memastikan tujuan hedging, instrumen, nilai transaksi, pihak lawan, jatuh tempo, dan perlakuan akuntansi dicatat dengan jelas.

9.7.5 Monitoring dan Evaluasi

Hedging perlu dipantau. Nilai derivatif dapat berubah. Eksposur bisnis juga dapat berubah. Jika ekspor batal, impor tertunda, atau pinjaman dilunasi lebih awal, posisi hedging perlu dievaluasi. Hedging yang tidak lagi sesuai eksposur dapat menciptakan risiko baru.

9.8 Hedging Risiko Nilai Tukar

Risiko nilai tukar adalah salah satu risiko yang paling umum dikelola dengan derivatif. Perusahaan yang memiliki transaksi dalam valuta asing dapat mengalami kerugian jika kurs bergerak tidak menguntungkan.

Contoh: perusahaan importir akan membayar USD 500.000 dalam tiga bulan. Jika rupiah melemah, biaya rupiah meningkat. Dengan forward, perusahaan dapat mengunci kurs sekarang. Dengan option, perusahaan dapat memperoleh perlindungan jika dolar naik, tetapi tetap memiliki peluang jika dolar turun.

Dalam praktik Indonesia, Bank Indonesia mengatur transaksi pasar valuta asing dan derivatifnya. PBI 24/7/PBI/2022 mengatur transaksi di pasar valuta asing, termasuk batasan tertentu seperti larangan transaksi non-deliverable forward valuta asing terhadap rupiah di luar negeri. ([Bank Indonesia](#)) Pada 2026, BI juga menerbitkan PADG terkait transaksi pasar valuta asing yang antara lain menyesuaikan cakupan transaksi derivatif plain vanilla dan menyebut bahwa transaksi futures diatur dalam PADG tersendiri tentang derivatif keuangan dengan aset dasar produk pasar uang dan pasar valuta asing. ([Bank Indonesia](#))

Bagi perusahaan, hedging nilai tukar harus didasarkan pada kebutuhan riil. Tujuannya adalah melindungi arus kas dan margin, bukan berjudi terhadap arah kurs.

9.9 Hedging Risiko Suku Bunga

Risiko suku bunga muncul ketika perubahan tingkat bunga memengaruhi biaya pinjaman atau pendapatan investasi. Perusahaan dengan pinjaman berbunga mengambang menghadapi risiko kenaikan bunga. Sebaliknya, lembaga yang memiliki aset berbunga tetap dapat menghadapi risiko ketika suku bunga pasar berubah.

Instrumen yang umum digunakan adalah **interest rate swap**. Misalnya, perusahaan memiliki pinjaman berbunga mengambang. Untuk memperoleh kepastian biaya, perusahaan dapat masuk ke swap: membayar bunga tetap dan menerima bunga mengambang. Dengan demikian, kenaikan bunga pasar sebagian dapat dikompensasi oleh penerimaan dari swap.

Namun, hedging suku bunga juga memerlukan analisis. Jika suku bunga justru turun, perusahaan yang sudah mengunci bunga tetap mungkin kehilangan manfaat dari penurunan bunga. Ini bukan berarti hedging gagal; tujuan hedging adalah kepastian, bukan selalu memperoleh hasil paling menguntungkan.

9.10 Hedging Risiko Komoditas

Perusahaan yang bergantung pada harga komoditas menghadapi risiko besar. Maskapai penerbangan rentan terhadap harga bahan bakar.

Perusahaan makanan rentan terhadap harga gandum, gula, minyak sawit, atau kedelai. Perusahaan tambang rentan terhadap harga batubara, nikel, emas, atau minyak.

Hedging komoditas dapat dilakukan dengan futures, options, atau kontrak jangka panjang. Produsen dapat mengunci harga jual untuk melindungi

pendapatan. Pengguna komoditas dapat mengunci harga beli untuk melindungi biaya.

Contoh: perusahaan makanan membutuhkan gandum dalam jumlah besar. Jika harga gandum naik, biaya produksi meningkat. Dengan futures atau kontrak pasokan, perusahaan dapat mengurangi ketidakpastian harga. Namun, jika harga gandum turun, perusahaan mungkin tidak menikmati harga lebih murah karena sudah mengunci harga.

Karena itu, hedging komoditas perlu disesuaikan dengan struktur biaya, volume kebutuhan, kapasitas penyimpanan, margin, dan strategi harga jual.

9.11 Hedging Risiko Portofolio

Investor portofolio dapat menggunakan derivatif untuk melindungi nilai investasi. Misalnya, manajer investasi yang memiliki portofolio saham dapat menggunakan index futures untuk mengurangi dampak penurunan pasar. Investor juga dapat membeli put option sebagai perlindungan terhadap penurunan harga saham.

Hedging portofolio tidak selalu berarti menjual aset. Kadang investor tetap ingin mempertahankan portofolio jangka panjang, tetapi ingin perlindungan sementara terhadap volatilitas pasar. Dalam situasi seperti ini, derivatif dapat menjadi alat manajemen risiko.

Namun, hedging portofolio membutuhkan pemahaman terhadap beta, korelasi, ukuran kontrak, basis risk, biaya transaksi, dan horizon waktu. Hedging yang tidak tepat dapat membuat portofolio justru lebih berisiko.

9.12 Hedge Accounting dan Pelaporan Keuangan

Dalam akuntansi, transaksi derivatif dapat memengaruhi laporan keuangan karena nilai derivatif berubah mengikuti pasar. IFRS 9 mengatur klasifikasi dan pengukuran instrumen keuangan serta ketentuan umum hedge accounting. ([IFRS Foundation](#)) Tujuan hedge accounting adalah mencerminkan hubungan antara instrumen lindung nilai dan item yang dilindungi agar laporan keuangan lebih menggambarkan substansi manajemen risiko.

Secara umum, terdapat tiga jenis hubungan hedge accounting:

1. **Fair value hedge**, yaitu lindung nilai terhadap perubahan nilai wajar aset atau kewajiban.
2. **Cash flow hedge**, yaitu lindung nilai terhadap variabilitas arus kas masa depan.
3. **Hedge of net investment in foreign operation**, yaitu lindung nilai atas investasi neto pada operasi luar negeri.

Hedge accounting memerlukan dokumentasi formal, hubungan ekonomi antara item yang dilindungi dan instrumen lindung nilai, serta evaluasi efektivitas lindung nilai. Tanpa dokumentasi dan kepatuhan standar, derivatif dapat menimbulkan volatilitas laba yang tidak sesuai dengan tujuan manajemen risiko.

Bagi organisasi yang menggunakan derivatif, bagian keuangan dan akuntansi harus bekerja sama sejak awal. Keputusan hedging bukan hanya keputusan treasury, tetapi juga memengaruhi pelaporan, audit, pajak, dan komunikasi kepada pemangku kepentingan.

9.13 Risiko Pihak Lawan dalam Derivatif

Derivatif tidak hanya mengelola risiko; ia juga menciptakan risiko baru. Salah satu risiko utama adalah **counterparty credit risk**, yaitu risiko bahwa

pihak lawan transaksi gagal memenuhi kewajibannya sebelum transaksi selesai.

Basel III memperlakukan risiko pihak lawan dalam derivatif sebagai isu penting. BIS menjelaskan bahwa Basel III mencakup risiko gagal bayar pihak lawan dan risiko CVA, yaitu potensi kerugian mark-to-market akibat memburuknya kelayakan kredit pihak lawan dalam transaksi derivatif atau securities financing transactions. ([Bank for International Settlements](#)) Pada 2024, Basel Committee juga menerbitkan pedoman final manajemen counterparty credit risk bagi bank. ([Bank for International Settlements](#))

Risiko pihak lawan dapat dikurangi melalui:

1. Transaksi melalui bursa atau clearing house.
2. Penggunaan margin.
3. Collateral agreement.
4. Netting agreement.
5. Pemilihan counterparty berkualitas.
6. Limit eksposur terhadap pihak lawan.
7. Monitoring nilai pasar derivatif.

Dalam konteks Indonesia, OJK telah mengatur persyaratan margin untuk transaksi derivatif yang tidak dikliringkan melalui lembaga central counterparty melalui SEOJK 17/SEOJK.03/2023. ([OJK Portal](#)) Pengaturan margin penting karena transaksi derivatif OTC yang tidak dikliringkan dapat menimbulkan risiko pihak lawan yang signifikan.

9.14 Regulasi Derivatif di Indonesia

Penggunaan derivatif harus memperhatikan regulasi. Di Indonesia, derivatif dapat terkait dengan pasar valuta asing, pasar uang, perbankan, pasar modal, dan transaksi berbasis efek.

Bank Indonesia mengatur transaksi pasar valuta asing dan instrumen derivatif tertentu yang terkait dengan nilai tukar serta pasar uang. PBI 24/7/PBI/2022 mengatur transaksi di pasar valuta asing, termasuk ketentuan transaksi dan batasannya. ([Bank Indonesia](#)) Pada 2026, BI menerbitkan PADG 7 Tahun 2026 yang menyesuaikan jenis transaksi derivatif plain vanilla dalam cakupan transaksi pasar valuta asing, dan menyebut bahwa transaksi futures diatur dalam PADG 26 Tahun 2025 tentang derivatif keuangan dengan aset yang mendasari produk pasar uang dan pasar valuta asing. ([Bank Indonesia](#))

OJK juga mengatur derivatif keuangan dalam pasar modal. POJK 1 Tahun 2025 mengatur derivatif keuangan dengan aset yang mendasari berupa efek dan mulai berlaku pada 10 Januari 2025. ([OJK Portal](#)) Selain itu, OJK mengatur persyaratan margin untuk transaksi derivatif yang tidak dikliringkan melalui central counterparty dalam SEOJK 17/SEOJK.03/2023. ([OJK Portal](#))

Bagi organisasi non-keuangan, regulasi ini menunjukkan bahwa derivatif bukan instrumen bebas tanpa aturan. Penggunaan derivatif harus memperhatikan kepatuhan hukum, dokumentasi, otorisasi, pelaporan, dan tujuan transaksi.

9.15 Manfaat Hedging

Hedging memiliki beberapa manfaat utama.

Pertama, hedging membantu **menstabilkan arus kas**. Organisasi dapat memperkirakan biaya dan penerimaan dengan lebih pasti.

Kedua, hedging membantu **melindungi margin laba**. Perusahaan yang rentan terhadap kurs atau harga bahan baku dapat mengurangi tekanan margin.

Ketiga, hedging membantu **meningkatkan kualitas perencanaan keuangan**. Jika risiko pasar dikendalikan, manajemen dapat membuat anggaran dan proyeksi lebih realistis.

Keempat, hedging membantu **melindungi nilai perusahaan**. Fluktuasi pasar yang ekstrem dapat mengganggu nilai perusahaan, terutama jika eksposurnya besar.

Kelima, hedging membantu **meningkatkan kepercayaan kreditur dan investor**. Organisasi yang memiliki kebijakan manajemen risiko yang jelas sering dipandang lebih disiplin dan profesional.

Namun, manfaat ini hanya muncul jika hedging dilakukan dengan benar. Hedging yang salah dapat menciptakan kerugian, biaya, dan kompleksitas baru.

9.16 Risiko dan Keterbatasan Derivatif

Derivatif memiliki risiko dan keterbatasan.

9.16.1 Basis Risk

Basis risk muncul ketika instrumen hedging tidak bergerak persis sama dengan eksposur yang dilindungi. Misalnya, perusahaan menggunakan futures minyak tertentu untuk melindungi bahan bakar yang harga aktualnya tidak sepenuhnya sama.

9.16.2 Counterparty Risk

Dalam transaksi OTC, pihak lawan mungkin gagal memenuhi kewajibannya. Risiko ini terutama penting untuk forward dan swaps.

9.16.3 Liquidity Risk

Beberapa derivatif tidak mudah dijual atau ditutup sebelum jatuh tempo. Jika pasar tidak likuid, organisasi sulit keluar dari posisi.

9.16.4 Model Risk

Nilai derivatif sering dihitung dengan model. Jika asumsi volatilitas, suku bunga, korelasi, atau distribusi harga salah, valuasi dapat menyesatkan.

9.16.5 Operational Risk

Derivatif memerlukan dokumentasi, pencatatan, monitoring, margin, valuasi, dan pelaporan. Kesalahan proses dapat menimbulkan kerugian.

9.16.6 Leverage Risk

Karena derivatif sering mengendalikan eksposur besar dengan investasi awal kecil, potensi kerugian dapat besar jika posisi tidak dikendalikan.

9.16.7 Misuse Risk

Derivatif dapat disalahgunakan untuk spekulasi. Banyak krisis perusahaan terjadi bukan karena hedging, tetapi karena instrumen derivatif digunakan di luar tujuan manajemen risiko.

9.17 Prinsip Penggunaan Derivatif yang Bijak

Agar derivatif menjadi alat manajemen risiko, bukan sumber krisis, organisasi perlu menerapkan prinsip-prinsip berikut.

Pertama, derivatif harus digunakan berdasarkan **eksposur riil**. Jangan melakukan transaksi derivatif hanya karena ingin mencari keuntungan dari prediksi pasar.

Kedua, organisasi harus memiliki **kebijakan tertulis**. Kebijakan ini mencakup tujuan, instrumen yang diperbolehkan, limit, otorisasi, pihak lawan, pelaporan, dan evaluasi.

Ketiga, keputusan hedging harus melalui **analisis biaya-manfaat**. Hedging memiliki biaya, seperti premium option, spread, margin, atau opportunity cost.

Keempat, harus ada **pemisahan tugas** antara pihak yang melakukan transaksi, mencatat, menilai, dan mengawasi.

Kelima, organisasi perlu melakukan **mark-to-market** dan monitoring berkala.

Keenam, transaksi harus memiliki **dokumentasi hukum dan akuntansi** yang memadai.

Ketujuh, manajemen harus memahami bahwa hedging tidak bertujuan memaksimalkan keuntungan, tetapi mengurangi ketidakpastian.

9.18 Tata Kelola Derivatif dalam Organisasi

Tata kelola derivatif sangat penting karena instrumen ini kompleks dan dapat menciptakan risiko besar. Tata kelola yang baik mencakup struktur, kebijakan, orang, sistem, dan pelaporan.

Organisasi perlu memiliki **Derivatives and Hedging Policy**. Dokumen ini menjelaskan:

1. Tujuan penggunaan derivatif.
2. Jenis risiko yang boleh dilindungi.
3. Instrumen yang diperbolehkan.
4. Larangan spekulasi.
5. Limit transaksi.
6. Pihak yang berwenang menyetujui transaksi.
7. Prosedur pemilihan counterparty.

8. Persyaratan dokumentasi.
9. Metode valuasi.
10. Pelaporan kepada manajemen dan dewan.
11. Pengendalian internal.
12. Audit dan evaluasi berkala.

Dalam organisasi besar, komite risiko atau komite treasury dapat dibentuk untuk mengawasi kebijakan hedging. Dalam UMKM atau organisasi kecil, tata kelola dapat lebih sederhana, tetapi prinsipnya tetap sama: transaksi harus jelas tujuannya, disetujui, dicatat, dipantau, dan dievaluasi.

9.19 Derivatif untuk UMKM dan Organisasi Non-Keuangan

UMKM mungkin tidak menggunakan derivatif kompleks, tetapi tetap dapat menerapkan prinsip hedging. Beberapa UMKM yang mengimpor barang dapat menggunakan layanan forward sederhana melalui bank, jika tersedia dan sesuai kebutuhan. UMKM yang bergantung pada bahan baku dapat membuat kontrak harga dengan pemasok. UMKM yang menghadapi fluktuasi harga dapat melakukan pembelian bertahap atau diversifikasi pemasok.

Bagi lembaga pendidikan, rumah sakit, dan yayasan, derivatif mungkin tidak selalu relevan kecuali mereka memiliki eksposur valuta asing, pinjaman berbunga mengambang, atau dana investasi besar. Namun, prinsip hedging tetap penting: jangan membiarkan risiko besar terbuka tanpa pengelolaan.

Contoh rumah sakit yang membeli alat kesehatan impor dapat menghadapi risiko nilai tukar. Jika pembayaran akan dilakukan beberapa bulan mendatang dalam dolar, manajemen perlu mempertimbangkan bagaimana melindungi anggaran dari pelemahan rupiah. Pilihannya tidak

selalu derivatif; bisa juga pembayaran bertahap, negosiasi harga dalam rupiah, atau cadangan kurs.

9.20 Studi Kasus Naratif 1: Importir Elektronik dan Forward Valuta Asing

Sebuah perusahaan importir elektronik di Jakarta memiliki kewajiban membayar pemasok sebesar USD 1 juta dalam tiga bulan. Pendapatan perusahaan berasal dari penjualan domestik dalam rupiah. Ketika kontrak pembelian ditandatangani, kurs rupiah masih stabil. Namun, manajemen memperkirakan kemungkinan volatilitas nilai tukar karena kondisi global tidak pasti.

Jika rupiah melemah, biaya impor naik dan margin laba turun. Untuk mengelola risiko ini, perusahaan melakukan transaksi forward dengan bank. Kurs pembayaran tiga bulan mendatang dikunci pada tingkat tertentu. Dengan demikian, perusahaan dapat menghitung biaya dalam rupiah secara lebih pasti.

Tiga bulan kemudian, rupiah ternyata melemah cukup besar. Karena perusahaan sudah memiliki forward, biaya pembayaran tidak melonjak setinggi kurs pasar. Perusahaan tidak memperoleh keuntungan spekulatif, tetapi margin laba terlindungi. Manajemen dapat menjaga harga jual dan arus kas.

Namun, jika rupiah ternyata menguat, perusahaan tetap harus menggunakan kurs forward yang sudah disepakati. Dalam situasi itu, perusahaan mungkin merasa “kehilangan peluang” mendapat kurs lebih murah. Tetapi dari perspektif hedging, transaksi tetap berhasil karena tujuannya adalah kepastian biaya, bukan mencari keuntungan dari kurs.

Pelajaran dari kasus ini adalah bahwa hedging harus dinilai berdasarkan tujuan awal: apakah risiko yang ingin dilindungi berhasil dikurangi?

9.21 Studi Kasus Naratif 2: Pinjaman Bunga Mengambang dan Interest Rate Swap

Sebuah perusahaan properti memiliki pinjaman besar dengan bunga mengambang. Ketika suku bunga rendah, beban bunga masih terkendali. Namun, manajemen khawatir jika suku bunga naik, arus kas proyek akan tertekan.

Perusahaan kemudian masuk ke interest rate swap. Melalui swap, perusahaan membayar bunga tetap dan menerima bunga mengambang. Jika suku bunga pasar naik, beban bunga pinjaman naik, tetapi sebagian dampaknya dikompensasi oleh penerimaan dari swap. Akibatnya, total beban bunga menjadi lebih stabil.

Beberapa tahun kemudian, suku bunga memang naik. Perusahaan terlindungi dari lonjakan beban bunga yang terlalu besar. Namun, swap juga memiliki biaya dan nilai pasar yang berubah. Bagian keuangan harus memantau kontrak, nilai wajar, dokumentasi, dan dampaknya terhadap laporan keuangan.

Pelajaran dari kasus ini adalah bahwa swap dapat menjadi alat stabilisasi biaya, tetapi memerlukan pemahaman kontrak dan tata kelola yang kuat.

9.22 Studi Kasus Naratif 3: Hedging Komoditas pada Perusahaan Makanan

Sebuah perusahaan makanan menggunakan gandum impor sebagai bahan baku utama. Harga gandum global sangat fluktuatif karena cuaca, pasokan, biaya logistik, dan kondisi geopolitik. Jika harga naik tajam, margin laba perusahaan turun.

Untuk mengurangi risiko, perusahaan menggunakan kombinasi strategi. Sebagian kebutuhan gandum diamankan melalui kontrak pasokan jangka panjang. Sebagian lagi dibiarkan fleksibel agar perusahaan tetap dapat memanfaatkan harga pasar jika turun. Perusahaan juga membuat analisis sensitivitas untuk melihat dampak kenaikan harga gandum terhadap margin.

Strategi ini bukan hedging penuh, tetapi *partial hedging*. Perusahaan tidak mengunci seluruh kebutuhan karena ingin menjaga fleksibilitas. Ini menunjukkan bahwa hedging tidak harus selalu 100 persen. Tingkat hedging harus disesuaikan dengan risk appetite, biaya, dan strategi bisnis.

9.23 Etika dalam Penggunaan Derivatif

Derivatif memiliki dimensi etis. Karena instrumen ini kompleks, manajemen memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa transaksi dilakukan secara transparan, sesuai mandat, dan tidak merugikan pemangku kepentingan.

Penyalahgunaan derivatif dapat terjadi ketika manajer menggunakan instrumen ini untuk menyembunyikan risiko, mempercantik laporan, mengejar bonus, atau melakukan spekulasi tanpa persetujuan. Ini bertentangan dengan prinsip tata kelola yang baik.

Etika penggunaan derivatif menuntut beberapa hal:

1. Tujuan transaksi harus jelas.
2. Risiko harus diungkapkan secara jujur.
3. Manajemen tidak boleh mengambil posisi spekulatif tersembunyi.
4. Dewan dan auditor harus memperoleh informasi memadai.
5. Pelaporan keuangan harus mencerminkan substansi ekonomi.

6. Organisasi harus memahami risiko sebelum menandatangani kontrak.

Dalam konteks pendidikan dan pelayanan publik, penggunaan derivatif harus lebih hati-hati karena dana yang dikelola sering berkaitan dengan misi sosial, bukan hanya keuntungan finansial.

9.24 Derivatif di Era Digital dan AI

Era digital mengubah pasar derivatif. Perdagangan elektronik, data real-time, algoritma valuasi, sistem manajemen risiko, dan AI membantu organisasi memantau eksposur dan harga pasar secara lebih cepat. Namun, teknologi juga menciptakan risiko baru.

AI dapat membantu menghitung skenario hedging, memprediksi volatilitas, mendeteksi anomali transaksi, dan mengoptimalkan strategi lindung nilai. Tetapi AI juga dapat menghasilkan rekomendasi yang keliru jika data tidak lengkap, model bias, atau asumsi tidak sesuai. Penggunaan AI dalam derivatif harus tetap diawasi oleh manusia yang memahami substansi transaksi.

Di masa depan, organisasi perlu menggabungkan literasi keuangan, literasi risiko, literasi teknologi, dan etika. Derivatif semakin canggih, tetapi kebijaksanaan manusia tetap menjadi pusat pengambilan keputusan.

9.25 Model Integratif Penggunaan Derivatif dan Hedging

Penggunaan derivatif dalam manajemen risiko dapat dirumuskan dalam model berikut:

Exposure → Measurement → Instrument Selection → Execution → Documentation → Monitoring → Evaluation → Learning

Pertama, organisasi mengenali eksposur risiko.

Kedua, organisasi mengukur besar dan waktu eksposur.

Ketiga, organisasi memilih instrumen yang sesuai.

Keempat, transaksi dilaksanakan dengan otorisasi yang benar.

Kelima, dokumentasi hukum dan akuntansi disiapkan.

Keenam, posisi derivatif dipantau.

Ketujuh, efektivitas hedging dievaluasi.

Kedelapan, organisasi belajar dan memperbaiki kebijakan.

Model ini menegaskan bahwa derivatif bukan keputusan spontan, melainkan bagian dari sistem manajemen risiko.

Ringkasan Bab

Instrumen derivatif adalah kontrak keuangan yang nilainya diturunkan dari aset atau variabel yang mendasarinya, seperti mata uang, suku bunga, saham, obligasi, komoditas, atau indeks. Instrumen derivatif utama meliputi forward, futures, options, dan swaps.

Derivatif dapat digunakan untuk hedging, spekulasi, atau arbitrase. Dalam *Financial Risk Management*, fokus utama adalah hedging, yaitu penggunaan derivatif untuk mengurangi ketidakpastian dan melindungi nilai organisasi.

Forward bersifat privat dan fleksibel. Futures distandardkan dan diperdagangkan di bursa. Options memberi hak tanpa kewajiban kepada pembeli. Swaps digunakan untuk menukar arus kas, terutama terkait suku bunga dan mata uang.

Hedging dapat digunakan untuk mengelola risiko nilai tukar, suku bunga, komoditas, dan portofolio. Namun, derivatif juga memiliki risiko seperti basis risk, counterparty risk, liquidity risk, model risk, operational risk, leverage risk, dan risiko penyalahgunaan.

Penggunaan derivatif harus didukung oleh tata kelola yang kuat: kebijakan tertulis, limit, otorisasi, dokumentasi, monitoring, pelaporan, audit, dan etika. Dalam konteks Indonesia, penggunaan derivatif terkait dengan regulasi Bank Indonesia dan OJK, termasuk pengaturan transaksi pasar valuta asing, derivatif berbasis efek, serta margin untuk transaksi derivatif OTC yang tidak dikliringkan. ([Bank Indonesia](#))

Inti Bab 9 adalah bahwa derivatif bukan sekadar alat spekulasi. Jika digunakan secara bijak, derivatif merupakan instrumen strategis untuk mengurangi ketidakpastian, melindungi arus kas, menjaga margin, dan memperkuat ketahanan keuangan organisasi.

Pertanyaan Diskusi

1. Apa yang dimaksud dengan instrumen derivatif?
2. Jelaskan perbedaan antara hedging, spekulasi, dan arbitrase.
3. Mengapa derivatif dapat menjadi alat manajemen risiko sekaligus sumber risiko baru?
4. Apa perbedaan utama antara forward dan futures?
5. Mengapa options memberikan fleksibilitas lebih besar dibanding forward?
6. Bagaimana interest rate swap dapat membantu perusahaan dengan pinjaman bunga mengambang?
7. Apa yang dimaksud dengan counterparty risk dalam derivatif?
8. Mengapa hedge accounting penting dalam pelaporan keuangan?
9. Bagaimana UMKM dapat menerapkan prinsip hedging meskipun tidak menggunakan derivatif kompleks?

10. Apa prinsip etis yang harus diperhatikan dalam penggunaan derivatif?
-

Glosarium

Arbitrase

Strategi memperoleh keuntungan dari perbedaan harga antara dua pasar atau instrumen yang secara ekonomi terkait.

Basis Risk

Risiko bahwa instrumen hedging tidak bergerak secara sempurna mengikuti eksposur yang dilindungi.

Call Option

Hak untuk membeli aset tertentu pada harga tertentu dalam periode atau tanggal tertentu.

Cash Flow Hedge

Lindung nilai terhadap variabilitas arus kas masa depan yang dapat memengaruhi laba atau posisi keuangan.

Collateral

Aset atau jaminan yang diberikan untuk mengurangi risiko pihak lawan dalam transaksi derivatif.

Counterparty Credit Risk

Risiko bahwa pihak lawan dalam transaksi derivatif gagal memenuhi kewajibannya.

Currency Swap

Perjanjian untuk menukar arus kas dalam dua mata uang berbeda.

Derivatif

Instrumen keuangan yang nilainya diturunkan dari aset, indeks, harga, atau variabel yang mendasarinya.

Fair Value Hedge

Lindung nilai terhadap perubahan nilai wajar aset atau kewajiban.

Forward Contract

Kontrak privat antara dua pihak untuk membeli atau menjual aset pada tanggal tertentu di masa depan dengan harga yang disepakati hari ini.

Futures Contract

Kontrak standar yang diperdagangkan di bursa untuk membeli atau menjual aset pada tanggal atau periode tertentu di masa depan.

Hedge Accounting

Perlakuan akuntansi yang bertujuan mencerminkan hubungan antara instrumen lindung nilai dan item yang dilindungi dalam laporan keuangan.

Hedging / Lindung Nilai

Strategi menggunakan instrumen keuangan untuk mengurangi dampak negatif perubahan harga, kurs, suku bunga, atau variabel pasar lain.

Interest Rate Swap

Perjanjian pertukaran arus kas bunga, misalnya bunga tetap dengan bunga mengambang.

Mark-to-Market

Penilaian posisi keuangan berdasarkan harga pasar terkini.

Margin

Dana atau jaminan yang harus disediakan dalam transaksi derivatif untuk menutup potensi kerugian.

Option Premium

Biaya yang dibayar pembeli option kepada penjual option untuk memperoleh hak dalam kontrak option.

Options

Kontrak derivatif yang memberi hak, tetapi bukan kewajiban, untuk membeli atau menjual aset pada harga tertentu.

Put Option

Hak untuk menjual aset tertentu pada harga tertentu dalam periode atau tanggal tertentu.

Settlement

Penyelesaian kontrak derivatif, baik melalui penyerahan aset maupun pembayaran selisih nilai.

Speculation / Spekulasi

Penggunaan derivatif untuk mencari keuntungan dari perubahan harga, bukan untuk melindungi eksposur riil.

Strike Price

Harga yang ditetapkan dalam kontrak option untuk membeli atau menjual aset acuan.

Swaps

Perjanjian antara dua pihak untuk menukar arus kas berdasarkan ketentuan tertentu.

Underlying Asset

Aset atau variabel acuan yang menentukan nilai instrumen derivatif.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank for International Settlements. (2018). *Counterparty credit risk in Basel III: Executive summary*. Financial Stability Institute.

Bank for International Settlements. (2019). *Minimum capital requirements for market risk*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank for International Settlements. (2024). *Final guidelines for counterparty credit risk management*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank Indonesia. (2013). *Tanya jawab Peraturan Bank Indonesia No. 15/8/PBI/2013 tentang transaksi lindung nilai kepada bank*. Bank Indonesia.

Bank Indonesia. (2022). *Peraturan Bank Indonesia Nomor 24/7/PBI/2022 tentang transaksi di pasar valuta asing*. Bank Indonesia.

Bank Indonesia. (2026). *Peraturan Anggota Dewan Gubernur Nomor 7 Tahun 2026 tentang perubahan atas transaksi di pasar valuta asing*. Bank Indonesia.

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2021). *Investments* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Chance, D. M., & Brooks, R. (2016). *An introduction to derivatives and risk management* (10th ed.). Cengage Learning.

Chicago Mercantile Exchange Group. (2022). *Definition of a futures contract*. CME Group.

Chicago Mercantile Exchange Group. (2022). *Futures contracts compared to forwards*. CME Group.

Commodity Futures Trading Commission. (n.d.). *Futures glossary*. CFTC.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

Hull, J. C. (2022). *Options, futures, and other derivatives* (11th ed.). Pearson.

International Accounting Standards Board. (2024). *IFRS 9: Financial instruments*. IFRS Foundation.

International Swaps and Derivatives Association. (2006). *2006 ISDA definitions*. ISDA.

International Swaps and Derivatives Association. (2014). *2014 ISDA credit derivatives definitions*. ISDA.

Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 17/SEOJK.03/2023 tentang persyaratan margin untuk transaksi derivatif yang tidak dikliringkan melalui lembaga central counterparty*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1 Tahun 2025 tentang derivatif keuangan dengan aset yang mendasari berupa efek*. OJK.

Stulz, R. M. (2003). *Risk management and derivatives*. South-Western College Publishing.

U.S. Securities and Exchange Commission. (n.d.). *Derivatives*. Investor.gov.



BAB 10. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT DALAM KEUANGAN

Mengintegrasikan Risiko dan Peluang untuk Menciptakan Nilai Berkelanjutan



1. APA ITU ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)?

ERM adalah pendekatan terintegrasi untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, memantau, dan melaporkan risiko dari seluruh aktivitas organisasi dengan tujuan menciptakan nilai dan mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan.

“ERM melihat risiko bukan sebagai ancaman semata, tetapi juga sebagai peluang yang dapat dimanfaatkan.”



2. TUJUAN ERM DALAM KEUANGAN

- Mencapai tujuan strategis organisasi.
- Melindungi dan meningkatkan nilai perusahaan.
- Meningkatkan kinerja dan efisiensi.
- Memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan.
- Meningkatkan kepercayaan stakeholder.

3. KERANGKA KERJA ERM – PROSES MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI



4. KATEGORI RISIKO DALAM ERM

- Risiko Strategis**
Risiko akibat keputusan strategis yang keliru, perubahan lingkungan bisnis, atau inovasi.
- Risiko Keuangan**
Risiko yang mempengaruhi posisi keuangan, arus kas, laba, dan modal.
- Risiko Operasional**
Risiko akibat proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal.
- Risiko Kepatuhan**
Risiko akibat pelanggaran hukum, regulasi, atau kebijakan.
- Risiko Reputasi**
Risiko akibat persepsi negatif stakeholder yang dapat menurunkan nilai.
- Risiko Teknologi & Informasi**
Risiko akibat kegagalan sistem, keamanan siber, atau kebocoran data.
- Risiko Likuiditas**
Risiko ketidakmampuan memenuhi kewajiban keuangan tepat waktu.

5. CONTOH RISK APPETITE & TOLERANSI

Kategori Risiko	Risk Appetite (Keberanian Risiko)	Toleransi Risiko (Batas Risiko)
Strategis	Sedang	Dampak finansial maks. 5% dari ekuitas
Keuangan	Rendah	Debt to Equity maks. 1.5x
Operasional	Sedang	Kerugian operasional tahunan maks. 2% laba
Kepatuhan	Sangat Rendah	Zero tolerance (0 pelanggaran berat)
Reputasi	Rendah	Tidak ada insiden reputasi mayor
Teknologi & Informasi	Sedang	Downtime sistem maks. 4 jam/bulan
Likuiditas	Rendah	Cash ratio min. 1.0x

Risk appetite ditetapkan oleh Dewan/Manajemen Puncak sesuai strategi dan kemampuan organisasi.

6. METODE ANALISIS & EVALUASI RISIKO

- Risk Matrix**
Menilai risiko berdasarkan kemungkinan dan dampak.
- Analisis Skenario**
Menganalisis dampak berbagai skenario terhadap tujuan keuangan.
- Analisis Sensitivitas**
Mengukur pengaruh perubahan variabel kunci terhadap hasil keuangan.
- Stress Testing**
Menguji ketahanan organisasi pada kondisi ekstrem namun masih mungkin terjadi.
- Risk Quantification**
Menggunakan model kuantitatif seperti VaR, Expected Loss, Monte Carlo, dll.

7. PERAN & TANGGUNG JAWAB DALAM ERM

- Dewan Komisaris/Direksi**
Menetapkan strategi, risk appetite, dan mengawasi implementasi ERM.
- Manajemen Risiko**
Mengoordinasikan proses ERM, metodologi, pemantauan, dan pelaporan risiko.
- Manajemen Unit Kerja**
Mengidentifikasi, mengelola, dan melaporkan risiko di area kerjanya.
- Audit Internal**
Memberikan assurance independen atas efektivitas ERM dan kontrol.

8. KOMPONEN PENDUKUNG ERM

- Budaya Risiko**
Nilai, perilaku, dan komunikasi yang mendukung kesadaran risiko.
- Proses & Kebijakan**
Pedoman, SOP, dan prosedur manajemen risiko yang jelas.
- Informasi & Teknologi**
Data yang akurat, sistem informasi, dan alat analitik risiko.
- Sumber Daya Manusia**
Kompetensi, pelatihan, dan peran yang tepat dalam manajemen risiko.

9. ERM DALAM KEUANGAN – CONTOH PENERAPAN

- Perencanaan Keuangan**
ERM memastikan proyeksi keuangan mempertimbangkan risiko utama.
- Pengelolaan Arus Kas**
ERM membantu menjaga likuiditas dan kelancaran operasional.
- Investasi & Pendanaan**
ERM memastikan keputusan investasi/pendanaan memperhitungkan risiko dan imbal hasil.
- Pelaporan & Publikasi**
ERM meningkatkan kualitas pengungkapan risiko dalam laporan keuangan.

10. PRINSIP ERM YANG EFEKTIF

- Terintegrasi**
Bagian dari seluruh proses organisasi.
- Berstruktur**
Pendekatan sistematis.
- Komprehensif**
Mencakup seluruh risiko relevan.
- Disesuaikan**
Dengan konteks & kebutuhan organisasi.
- Inklusif**
Melibatkan seluruh level organisasi.
- Dinamis**
Menyesuaikan perubahan lingkungan & risiko.
- Berbasis Informasi Terbaik**
Menggunakan data & informasi terkini dan relevan.

MANFAAT ERM BAGI ORGANISASI

- Keputusan lebih baik dan berbasis risiko.
- Penggunaan sumber daya lebih efisien.
- Mengurangi kerugian dan kejutan risiko.
- Meningkatkan daya saing dan keberlanjutan.
- Meningkatkan kepercayaan investor, kreditur, dan publik.

ERM bukan hanya tentang menghindari risiko, tetapi tentang menciptakan nilai melalui pengelolaan risiko yang cerdas, terintegrasi, dan berkelanjutan.



BAB 10. ENTERPRISE RISK MANAGEMENT DALAM KEUANGAN

Mengintegrasikan Risiko, Strategi, Tata Kelola, dan Kinerja Keuangan untuk Menciptakan Nilai Berkelanjutan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pengertian **Enterprise Risk Management** atau **ERM**, menjelaskan perbedaannya dengan manajemen risiko tradisional, menghubungkan ERM dengan strategi dan kinerja keuangan, memahami konsep *risk appetite* dan *risk tolerance*, menjelaskan peran dewan, direksi, manajemen risiko, unit kerja, audit internal, serta menerapkan kerangka ERM dalam pengambilan keputusan keuangan organisasi.

Bab ini juga membantu pembaca memahami bahwa risiko keuangan tidak berdiri sendiri. Risiko pasar, kredit, likuiditas, operasional, hukum, reputasi, strategis, teknologi, ESG, dan kepatuhan saling terhubung. Karena itu, organisasi memerlukan pendekatan terpadu agar risiko tidak dikelola secara terpisah, melainkan sebagai bagian dari strategi, budaya, tata kelola, dan penciptaan nilai.

10.1 Pendahuluan

Dalam bab-bab sebelumnya, kita telah membahas berbagai risiko keuangan secara lebih spesifik: risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko investasi, pengukuran risiko, serta instrumen derivatif dan *hedging*. Masing-masing risiko memiliki karakteristik, metode pengukuran, dan strategi mitigasi tersendiri. Namun, dalam praktik

organisasi, risiko-risiko tersebut jarang muncul secara terpisah. Risiko keuangan biasanya saling berhubungan dan dapat berkembang menjadi risiko strategis, reputasi, hukum, teknologi, dan kepatuhan.

Misalnya, sebuah perusahaan mengalami pelemahan arus kas karena pelanggan terlambat membayar. Pada awalnya, masalah tersebut tampak sebagai risiko kredit. Namun, jika piutang terus memburuk, perusahaan dapat menghadapi risiko likuiditas. Jika perusahaan menunda pembayaran kepada pemasok, reputasi bisnisnya menurun. Jika perusahaan gagal memenuhi kewajiban bank, muncul risiko hukum dan kepatuhan. Jika sistem pencatatan piutang ternyata lemah, ditemukan pula risiko operasional. Dalam satu kasus, banyak risiko saling terhubung.

Inilah alasan mengapa organisasi memerlukan **Enterprise Risk Management** atau ERM. ERM adalah pendekatan manajemen risiko yang bersifat menyeluruh, terintegrasi, dan strategis. Tujuannya bukan hanya menghindari kerugian, tetapi membantu organisasi menciptakan dan melindungi nilai. COSO menjelaskan bahwa pembaruan kerangka ERM menekankan pentingnya mempertimbangkan risiko dalam proses penetapan strategi dan dalam mendorong kinerja organisasi. ([COSO](#))

Dalam bidang keuangan, ERM menjadi sangat penting karena keputusan keuangan hampir selalu melibatkan banyak risiko sekaligus. Keputusan investasi dapat memengaruhi likuiditas. Keputusan pembiayaan dapat memengaruhi risiko suku bunga. Keputusan ekspansi dapat memengaruhi risiko kredit, operasional, reputasi, dan kepatuhan. Dengan demikian, ERM membantu organisasi melihat risiko secara luas, sistemik, dan strategis.

10.2 Pengertian Enterprise Risk Management

Enterprise Risk Management adalah pendekatan terpadu untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, memantau, dan melaporkan risiko di

seluruh organisasi agar tujuan strategis, operasional, keuangan, kepatuhan, dan reputasi dapat dicapai secara lebih efektif.

Jika manajemen risiko tradisional sering bersifat terpisah atau *silo-based*, ERM berusaha menyatukan berbagai risiko dalam satu kerangka organisasi. Dalam pendekatan silo, bagian keuangan mengelola risiko keuangan, bagian operasional mengelola risiko proses, bagian hukum mengelola risiko kontrak, dan bagian IT mengelola risiko teknologi. Setiap bagian bekerja sendiri-sendiri. Masalahnya, risiko tidak menghormati batas departemen. Satu risiko dapat menyebar ke banyak fungsi.

ERM berangkat dari pemahaman bahwa risiko harus dilihat dari perspektif organisasi secara keseluruhan. ISO 31000 menggambarkan manajemen risiko sebagai pendekatan yang mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, dan komunikasi risiko di seluruh organisasi. ISO juga menekankan pentingnya mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam tata kelola, strategi, perencanaan, proses pelaporan, kebijakan, nilai, dan budaya organisasi. ([ISO](#))

Dengan kata lain, ERM tidak boleh dipandang sebagai dokumen administratif. ERM adalah cara organisasi berpikir, memutuskan, bertindak, dan belajar dalam menghadapi ketidakpastian.

10.3 Perbedaan ERM dan Manajemen Risiko Tradisional

Manajemen risiko tradisional biasanya berfokus pada risiko tertentu secara terpisah. Misalnya, bank memiliki unit risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, dan risiko operasional. Perusahaan memiliki bagian keuangan, audit, legal, dan kepatuhan. Masing-masing bagian mengelola risiko sesuai mandatnya.

Pendekatan tersebut tetap penting, tetapi tidak cukup. Risiko modern bersifat kompleks, saling terhubung, dan bergerak cepat. Risiko teknologi dapat menjadi risiko operasional. Risiko operasional dapat menjadi risiko

reputasi. Risiko reputasi dapat menjadi risiko keuangan. Risiko kepatuhan dapat memengaruhi izin usaha dan nilai perusahaan.

ERM berbeda karena menekankan integrasi. ERM tidak menggantikan manajemen risiko spesifik, tetapi menyatukannya dalam kerangka strategis. Perbedaannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

• Aspek	• Manajemen Risiko Tradisional	• Enterprise Risk Management
• Fokus	• Risiko per unit/fungsi	• Risiko seluruh organisasi
• Pendekatan	• Silo, parsial	• Terintegrasi, lintas fungsi
• Orientasi	• Mengurangi kerugian	• Melindungi dan menciptakan nilai
• Hubungan dengan strategi	• Sering setelah strategi ditetapkan	• Terintegrasi sejak penetapan strategi
• Pelaporan	• Terpisah antar unit	• Konsolidasi dan berbasis profil risiko
• Budaya	• Fungsi tertentu bertanggung jawab	• Semua pihak memiliki peran risiko
• Keputusan	• Reaktif	• Proaktif dan strategis

Dalam konteks keuangan, pendekatan ERM mendorong manajemen untuk tidak hanya bertanya, "Berapa risiko kredit kita?" tetapi juga "Bagaimana risiko kredit memengaruhi likuiditas, modal, reputasi, strategi pertumbuhan, dan nilai organisasi?"

10.4 Tujuan ERM dalam Keuangan

ERM dalam keuangan memiliki beberapa tujuan utama.

Pertama, ERM membantu organisasi **mencapai tujuan strategis**. Risiko harus dikaitkan dengan tujuan. Tanpa tujuan, organisasi tidak dapat menentukan apakah suatu risiko penting atau tidak. Risiko menjadi relevan karena dapat menghambat atau mendukung pencapaian tujuan.

Kedua, ERM membantu **melindungi dan meningkatkan nilai organisasi**. Nilai organisasi tidak hanya berupa laba, aset, atau ekuitas, tetapi juga kepercayaan, reputasi, ketahanan, hubungan dengan pemangku kepentingan, dan keberlanjutan jangka panjang.

Ketiga, ERM membantu **meningkatkan kualitas pengambilan keputusan keuangan**. Keputusan investasi, pembiayaan, ekspansi, pengendalian biaya, hedging, dan alokasi modal harus mempertimbangkan risiko secara sistematis.

Keempat, ERM membantu **meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya**. Organisasi memiliki sumber daya terbatas. Dengan memahami prioritas risiko, organisasi dapat mengalokasikan modal, waktu, SDM, teknologi, dan perhatian manajemen pada area yang paling penting.

Kelima, ERM membantu **memenuhi kepatuhan regulasi dan tata kelola**. Dalam sektor perbankan Indonesia, OJK mewajibkan bank menerapkan manajemen risiko secara efektif, baik secara individu maupun konsolidasi, dengan cakupan antara lain pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris, kebijakan dan prosedur, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko, sistem informasi manajemen risiko, serta sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

Keenam, ERM membantu **meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan**. Investor, kreditur, regulator, pelanggan, karyawan, donor,

pemasok, dan masyarakat akan lebih percaya kepada organisasi yang mampu menjelaskan risiko dan strategi pengelolaannya secara transparan.

10.5 ERM sebagai Integrasi Risiko dan Peluang

Salah satu perubahan penting dalam pemahaman risiko modern adalah bahwa risiko tidak hanya berarti ancaman. Risiko juga dapat mengandung peluang. Organisasi yang terlalu takut mengambil risiko akan kehilangan kesempatan bertumbuh. Sebaliknya, organisasi yang terlalu agresif mengambil risiko tanpa pengendalian dapat mengalami krisis.

ERM membantu organisasi mencari keseimbangan antara keberanian dan kehati-hatian. Misalnya, keputusan membuka cabang baru mengandung risiko investasi, risiko pasar, risiko SDM, risiko operasional, dan risiko reputasi. Namun, keputusan tersebut juga membawa peluang pertumbuhan pendapatan, perluasan pasar, peningkatan merek, dan skala ekonomi.

Dalam keuangan, ERM tidak berarti organisasi harus menolak semua risiko. ERM membantu organisasi menentukan risiko mana yang layak diambil, risiko mana yang perlu dikurangi, risiko mana yang perlu dialihkan, dan risiko mana yang harus dihindari. Dengan demikian, ERM adalah pendekatan untuk **mengambil risiko secara sadar, terukur, dan bertanggung jawab.**

10.6 Komponen Utama ERM

ERM dapat dipahami melalui beberapa komponen utama: tata kelola, strategi, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, monitoring, komunikasi, budaya risiko, dan pembelajaran.

10.6.1 Tata Kelola Risiko

Tata kelola risiko menjelaskan siapa yang bertanggung jawab atas risiko, bagaimana risiko dilaporkan, siapa yang menyetujui kebijakan, dan bagaimana pengawasan dilakukan. Tanpa tata kelola, ERM hanya menjadi konsep tanpa pelaksanaan.

Dalam tata kelola risiko, dewan atau organ pengurus memiliki peran pengawasan. Direksi memiliki tanggung jawab pelaksanaan. Manajemen risiko memberi metodologi, koordinasi, dan pemantauan. Unit kerja mengelola risiko dalam aktivitas harian. Audit internal memberikan asurans independen.

10.6.2 Strategi dan Tujuan

ERM harus dimulai dari strategi. Risiko dinilai berdasarkan dampaknya terhadap tujuan strategis. Jika tujuan organisasi adalah pertumbuhan, maka risiko ekspansi, pembiayaan, pasar, dan SDM menjadi penting. Jika tujuan organisasi adalah stabilitas, maka risiko likuiditas, biaya, dan kepatuhan menjadi prioritas.

COSO menekankan hubungan antara misi, visi, nilai inti, tujuan strategis, arah organisasi, dan cara strategi dijalankan dalam penerapan ERM. ([COSO](#))

10.6.3 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan untuk mengenali risiko dari seluruh organisasi. Risiko dapat berasal dari keuangan, operasi, pasar, pelanggan, pemasok, teknologi, SDM, regulasi, reputasi, lingkungan, dan strategi.

10.6.4 Analisis dan Evaluasi Risiko

Analisis risiko menilai kemungkinan dan dampak risiko. Evaluasi risiko membandingkan tingkat risiko dengan *risk appetite*, *risk tolerance*, dan prioritas organisasi.

10.6.5 Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko dapat berupa menghindari, mengurangi, mengalihkan, menerima, atau mengeksploitasi risiko. Dalam konteks keuangan,

perlakuan risiko dapat berupa hedging, diversifikasi, pencadangan, asuransi, pengendalian internal, restrukturisasi, atau penyesuaian strategi.

10.6.6 Monitoring dan Review

Risiko berubah seiring waktu. Karena itu, ERM memerlukan pemantauan dan peninjauan berkala. Perubahan pasar, teknologi, regulasi, perilaku pelanggan, dan kondisi ekonomi dapat mengubah profil risiko organisasi.

10.6.7 Komunikasi dan Pelaporan Risiko

ERM membutuhkan komunikasi risiko yang jelas, tepat waktu, dan relevan. Risiko perlu dilaporkan kepada manajemen, dewan, regulator, investor, dan pemangku kepentingan lain sesuai kebutuhan.

10.7 Kategori Risiko dalam ERM Keuangan

Dalam ERM keuangan, risiko dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori.

10.7.1 Risiko Strategis

Risiko strategis muncul akibat keputusan strategis yang tidak tepat, kegagalan membaca perubahan lingkungan, atau ketidaksesuaian antara strategi dan kemampuan organisasi. Contohnya adalah ekspansi yang terlalu cepat, investasi teknologi yang tidak digunakan, atau model bisnis yang tidak lagi relevan.

10.7.2 Risiko Keuangan

Risiko keuangan mencakup risiko pasar, kredit, likuiditas, investasi, struktur modal, arus kas, dan pembiayaan. Ini adalah fokus utama buku ini.

10.7.3 Risiko Operasional

Risiko operasional muncul dari kegagalan proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal. Dalam keuangan, contoh risiko operasional adalah

fraud, salah transfer, sistem pembayaran gagal, atau laporan keuangan tidak akurat.

10.7.4 Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan muncul karena pelanggaran hukum, regulasi, standar akuntansi, aturan perpajakan, ketentuan OJK, Bank Indonesia, pasar modal, perlindungan konsumen, atau kebijakan internal.

10.7.5 Risiko Reputasi

Risiko reputasi muncul akibat persepsi negatif pemangku kepentingan. Reputasi dapat rusak karena fraud, gagal bayar, layanan buruk, krisis komunikasi, pelanggaran etika, atau kebocoran data.

10.7.6 Risiko Teknologi dan Informasi

Risiko teknologi mencakup kegagalan sistem, serangan siber, kehilangan data, ketergantungan pada vendor, bias algoritma, kegagalan AI, dan gangguan infrastruktur digital.

10.7.7 Risiko ESG dan Keberlanjutan

Risiko ESG berkaitan dengan lingkungan, sosial, dan tata kelola. Risiko iklim, transisi energi, tuntutan keberlanjutan, hak pekerja, etika bisnis, dan tata kelola perusahaan dapat memengaruhi nilai keuangan organisasi.

10.7.8 Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas berkaitan dengan kemampuan organisasi memenuhi kewajiban tepat waktu. Dalam sektor keuangan, risiko ini menjadi sangat penting karena dapat memicu krisis kepercayaan.

OJK secara eksplisit memasukkan risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, hukum, reputasi, strategik, dan kepatuhan sebagai risiko yang harus dicakup dalam penerapan manajemen risiko bank umum.

10.8 Risk Appetite dan Risk Tolerance

Dua konsep penting dalam ERM adalah **risk appetite** dan **risk tolerance**.

Risk appetite adalah tingkat risiko yang bersedia diambil organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. **Risk tolerance** adalah batas variasi risiko yang masih dapat diterima dalam pelaksanaan aktivitas tertentu.

Misalnya, sebuah bank mungkin memiliki *risk appetite* rendah terhadap risiko kepatuhan dan reputasi, karena pelanggaran kecil dapat merusak kepercayaan publik. Namun, bank dapat memiliki *risk appetite* sedang terhadap risiko kredit UMKM jika strategi bisnisnya memang ingin memperluas pembiayaan produktif. Sebuah perguruan tinggi mungkin memiliki *risk appetite* rendah terhadap risiko likuiditas gaji dosen, tetapi *risk appetite* sedang terhadap investasi teknologi pembelajaran.

OJK menekankan bahwa prosedur manajemen risiko dan penetapan limit harus disesuaikan dengan tingkat risiko yang akan diambil atau *risk appetite*, dan limit risiko perlu mencakup limit keseluruhan, limit per jenis risiko, serta limit per aktivitas fungsional tertentu.

Tanpa *risk appetite*, organisasi mudah jatuh pada dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah terlalu konservatif sehingga kehilangan peluang. Ekstrem kedua adalah terlalu agresif sehingga mengambil risiko melebihi kapasitas. ERM membantu organisasi menentukan batas keberanian yang bertanggung jawab.

10.9 Kerangka Proses ERM dalam Keuangan

Proses ERM dalam keuangan dapat dirumuskan dalam tahapan berikut:

Establish Context → Identify Risks → Analyze Risks → Evaluate Risks → Treat Risks → Monitor and Review → Communicate and Report

10.9.1 Establish Context

Organisasi menentukan konteks internal dan eksternal. Konteks internal mencakup tujuan, strategi, struktur organisasi, budaya, kapasitas SDM, sistem informasi, dan kondisi keuangan. Konteks eksternal mencakup ekonomi, regulasi, teknologi, pasar, politik, sosial, dan lingkungan.

10.9.2 Identify Risks

Organisasi mengidentifikasi risiko yang dapat memengaruhi tujuan keuangan. Identifikasi dilakukan melalui wawancara, audit, analisis laporan keuangan, diskusi manajemen, data historis, pemetaan proses, dan kajian lingkungan eksternal.

10.9.3 Analyze Risks

Risiko dianalisis berdasarkan kemungkinan, dampak, penyebab, indikator, keterkaitan, dan pengendalian yang sudah ada. Analisis dapat bersifat kualitatif, semi-kuantitatif, atau kuantitatif.

10.9.4 Evaluate Risks

Risiko dibandingkan dengan *risk appetite* dan *risk tolerance*. Risiko yang melebihi batas harus mendapat perhatian manajemen.

10.9.5 Treat Risks

Organisasi menentukan respons: menghindari, mengurangi, mengalihkan, menerima, atau mengambil peluang dari risiko. Dalam keuangan, respons dapat berupa pengendalian internal, hedging, asuransi, cadangan kas, diversifikasi, pembatasan kredit, atau restrukturisasi.

10.9.6 Monitor and Review

Risiko dipantau melalui indikator risiko utama, audit, laporan berkala, dashboard, dan evaluasi. Proses ERM harus diperbarui jika organisasi berubah.

10.9.7 Communicate and Report

Informasi risiko harus dikomunikasikan kepada pihak yang tepat. Pelaporan risiko yang baik harus relevan, ringkas, akurat, tepat waktu, dan mendukung keputusan.

10.10 Peran dan Tanggung Jawab dalam ERM

ERM hanya dapat berjalan jika peran dan tanggung jawab jelas. Model yang sering digunakan adalah **Three Lines Model** dari The Institute of Internal Auditors.

Model Tiga Lini menekankan bahwa semua peran bekerja bersama untuk menciptakan dan menjaga nilai, dengan keselarasan melalui komunikasi, kerja sama, dan kolaborasi. Model ini membedakan peran organ pengurus, manajemen, audit internal, serta penyedia asuransi eksternal.

10.10.1 Dewan Komisaris, Dewan Pengawas, atau Organ Pengurus

Dewan bertanggung jawab mengawasi arah organisasi, menyetujui *risk appetite*, memastikan tata kelola risiko berjalan, dan menilai apakah manajemen mengelola risiko secara memadai. Dalam Model Tiga Lini, organ pengurus memiliki akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan atas pengawasan organisasi dan berperan menentukan selera risiko serta mengawasi manajemen risiko dan pengendalian internal.

10.10.2 Direksi atau Manajemen Puncak

Direksi bertanggung jawab menjalankan ERM, menetapkan kebijakan, membangun budaya risiko, memastikan ketersediaan sumber daya, dan mengambil keputusan strategis berbasis risiko. Dalam konteks POJK perbankan, direksi antara lain bertanggung jawab menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif, bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan dan eksposur risiko secara keseluruhan, mengembangkan budaya manajemen risiko, serta memastikan fungsi manajemen risiko beroperasi secara independen.

10.10.3 Unit Manajemen Risiko

Unit manajemen risiko membantu merancang metodologi, melakukan koordinasi, memantau profil risiko, menyusun laporan risiko, dan memberi masukan kepada manajemen. Unit ini tidak mengambil alih tanggung jawab unit bisnis, tetapi membantu agar pengelolaan risiko konsisten dan terintegrasi.

10.10.4 Unit Kerja atau Lini Pertama

Unit kerja adalah pemilik risiko. Bagian pemasaran mengelola risiko pelanggan. Bagian keuangan mengelola risiko kas, piutang, utang, dan investasi. Bagian operasional mengelola risiko proses. Bagian IT mengelola risiko sistem. Risiko tidak boleh hanya diserahkan kepada unit manajemen risiko.

10.10.5 Audit Internal atau Lini Ketiga

Audit internal memberikan asurans independen dan objektif mengenai kecukupan dan efektivitas manajemen risiko, pengendalian internal, dan tata kelola. The IIA menegaskan bahwa karakteristik utama lini ketiga adalah independensi dari manajemen, sehingga audit internal dapat memberikan asurans dan advis yang objektif.

10.11 ERM dan Pengambilan Keputusan Keuangan

ERM sangat penting dalam pengambilan keputusan keuangan. Beberapa keputusan keuangan utama yang perlu dikaitkan dengan ERM adalah investasi, pembiayaan, pengelolaan kas, kredit pelanggan, hedging, dan pelaporan.

10.11.1 Keputusan Investasi

Sebelum melakukan investasi, organisasi harus menilai bukan hanya potensi laba, tetapi juga risiko. Investasi gedung, mesin, teknologi, cabang

baru, atau akuisisi harus diuji melalui analisis skenario, *stress testing*, risiko likuiditas, risiko operasional, dan risiko strategis.

10.11.2 Keputusan Pembiayaan

Utang dapat mempercepat pertumbuhan, tetapi juga meningkatkan risiko bunga, risiko likuiditas, dan risiko gagal bayar. ERM membantu menentukan struktur modal yang seimbang antara utang dan ekuitas.

10.11.3 Manajemen Arus Kas

ERM membantu organisasi memantau risiko likuiditas, jadwal jatuh tempo, cadangan kas, piutang, utang, dan kebutuhan kontinjensi. Dalam konteks keuangan, pengelolaan kas tidak boleh hanya menjadi urusan teknis treasury, tetapi bagian dari profil risiko organisasi.

10.11.4 Kebijakan Kredit Pelanggan

Penjualan kredit dapat meningkatkan pendapatan, tetapi juga meningkatkan risiko piutang. ERM membantu menyelaraskan target penjualan dengan batas risiko kredit, limit pelanggan, dan kebijakan penagihan.

10.11.5 Hedging dan Derivatif

Penggunaan derivatif harus berada dalam kebijakan ERM yang jelas. Hedging harus berbasis eksposur riil, bukan spekulasi tersembunyi.

10.11.6 Pelaporan dan Transparansi

ERM meningkatkan kualitas pelaporan keuangan dan non-keuangan. Informasi risiko harus mendukung pemangku kepentingan dalam memahami kondisi organisasi.

10.12 Komponen Pendukung ERM

Agar ERM berjalan efektif, organisasi memerlukan beberapa komponen pendukung.

10.12.1 Budaya Risiko

Budaya risiko adalah nilai, kebiasaan, dan perilaku yang menentukan bagaimana orang dalam organisasi memahami, membicarakan, melaporkan, dan mengelola risiko. Budaya risiko yang sehat ditandai oleh keterbukaan, integritas, disiplin, pembelajaran, dan keberanian menyampaikan masalah.

10.12.2 Kebijakan dan Prosedur

ERM memerlukan kebijakan tertulis, SOP, limit risiko, mekanisme pelaporan, rencana kontinjensi, dan prosedur eskalasi. Tanpa prosedur, ERM sulit diterapkan secara konsisten.

10.12.3 Sistem Informasi Risiko

Sistem informasi risiko membantu organisasi mengumpulkan data, memantau indikator, menyusun dashboard, dan melaporkan profil risiko. OJK menempatkan sistem informasi manajemen risiko sebagai salah satu unsur penerapan manajemen risiko yang efektif.

10.12.4 Kompetensi SDM

ERM membutuhkan SDM yang memahami risiko, keuangan, akuntansi, teknologi, regulasi, audit, dan strategi. Pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi bagian penting.

10.12.5 Data dan Analitik

ERM modern memerlukan data yang akurat, relevan, dan tepat waktu. Analitik risiko membantu organisasi mendeteksi pola, membuat skenario, mengukur eksposur, dan memberi peringatan dini.

10.12.6 Kepemimpinan

ERM memerlukan dukungan pimpinan. Tanpa komitmen pimpinan, ERM hanya menjadi formalitas. Pemimpin harus menunjukkan bahwa

pengelolaan risiko adalah bagian dari integritas dan tanggung jawab organisasi.

10.13 ERM pada Bank dan Lembaga Keuangan

Pada bank dan lembaga keuangan, ERM sangat penting karena risiko dapat memengaruhi stabilitas nasabah, pasar, dan sistem keuangan. Bank mengelola risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, hukum, reputasi, strategis, dan kepatuhan secara simultan.

Regulasi OJK mengharuskan bank menerapkan manajemen risiko secara efektif dan disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran, kompleksitas usaha, serta kemampuan bank. POJK juga menegaskan bahwa bank wajib menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.

Dalam praktik bank, ERM biasanya mencakup komite risiko, satuan kerja manajemen risiko, audit internal, kebijakan limit, sistem pengukuran risiko, profil risiko, stress testing, ALMA, laporan risiko, serta pengawasan dewan. ERM membantu bank menjaga keseimbangan antara pertumbuhan kredit, likuiditas, modal, profitabilitas, dan kepatuhan.

10.14 ERM pada Perusahaan Non-Keuangan

Perusahaan non-keuangan juga membutuhkan ERM. Sebuah perusahaan manufaktur menghadapi risiko bahan baku, nilai tukar, suku bunga, piutang, persediaan, produksi, keselamatan kerja, teknologi, pemasok, regulasi, dan reputasi. Jika risiko-risiko tersebut dikelola secara terpisah, manajemen sulit melihat gambaran besar.

ERM membantu perusahaan menyusun risk register, menentukan prioritas risiko, menghubungkan risiko dengan strategi, menetapkan limit, dan menyusun rencana mitigasi. Misalnya, perusahaan yang ingin ekspansi ke pasar ekspor perlu menilai risiko nilai tukar, risiko logistik, risiko hukum, risiko kualitas produk, risiko pembayaran pelanggan luar negeri, dan risiko reputasi merek.

Dalam perusahaan keluarga, ERM juga membantu mengelola risiko suksesi, konflik pemilik, tata kelola, konsentrasi pelanggan, dan ketergantungan pada pendiri.

10.15 ERM pada UMKM

UMKM sering menganggap ERM terlalu besar dan rumit. Namun, prinsip ERM dapat diterapkan secara sederhana. UMKM tidak perlu membuat struktur kompleks, tetapi perlu mengenali risiko utama secara terpadu.

Risiko utama UMKM biasanya mencakup arus kas, piutang pelanggan, harga bahan baku, persediaan, utang, ketergantungan pada pemilik, karyawan kunci, pemasok tunggal, teknologi pembayaran, dan perubahan permintaan pasar.

ERM sederhana untuk UMKM dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

1. Membuat daftar risiko utama usaha.
2. Menilai risiko berdasarkan dampak dan kemungkinan.
3. Menentukan tiga sampai lima risiko prioritas.
4. Menetapkan tindakan mitigasi sederhana.
5. Memantau kas, piutang, stok, dan utang secara rutin.
6. Membuat cadangan kas.

7. Memisahkan uang pribadi dan usaha.

8. Mengevaluasi risiko setiap bulan.

Bagi UMKM, ERM bukan dokumen tebal, melainkan disiplin berpikir dan bertindak agar usaha tidak rapuh.

10.16 ERM pada Lembaga Pendidikan dan Rumah Sakit

Lembaga pendidikan menghadapi risiko akademik, keuangan, reputasi, teknologi, regulasi, SDM, jumlah mahasiswa, kualitas pembelajaran, dan keberlanjutan program studi. Risiko keuangan dapat muncul dari penurunan penerimaan mahasiswa, tunggakan uang kuliah, biaya teknologi, dan investasi fasilitas.

ERM membantu perguruan tinggi menghubungkan strategi akademik dengan kapasitas keuangan. Misalnya, pembukaan program studi baru harus dinilai dari sisi pasar, dosen, akreditasi, investasi kurikulum, teknologi, biaya promosi, dan proyeksi penerimaan.

Rumah sakit menghadapi risiko klinis, operasional, klaim asuransi, piutang pasien, ketersediaan obat, teknologi medis, regulasi kesehatan, keselamatan pasien, reputasi, dan likuiditas. ERM membantu rumah sakit menjaga keseimbangan antara mutu pelayanan dan keberlanjutan keuangan.

Dalam organisasi pelayanan, ERM harus sensitif terhadap misi sosial. Tujuannya bukan hanya efisiensi keuangan, tetapi juga keberlanjutan pelayanan kepada manusia.

10.17 ERM dan Teknologi Digital

Digitalisasi menciptakan peluang sekaligus risiko baru. Sistem ERP, pembayaran digital, fintech, AI, cloud computing, big data, cybersecurity, dan otomasi keuangan dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga menimbulkan risiko operasional, data, privasi, kepatuhan, dan reputasi.

ERM digital harus mencakup:

1. Risiko keamanan siber.
2. Risiko kebocoran data.
3. Risiko kegagalan sistem.
4. Risiko vendor teknologi.
5. Risiko bias algoritma.
6. Risiko ketergantungan pada otomatisasi.
7. Risiko integrasi antar-sistem.
8. Risiko kepatuhan perlindungan data.

COSO juga menyediakan materi terkait ERM dalam konteks cloud computing, cyber age, artificial intelligence, dan ESG, yang menunjukkan bahwa ERM terus berkembang mengikuti perubahan teknologi dan lingkungan bisnis. ([COSO](#))

Dalam organisasi modern, manajemen risiko keuangan harus bekerja sama erat dengan manajemen teknologi informasi. Risiko keuangan tidak lagi dapat dipisahkan dari risiko data dan sistem.

10.18 ERM dan ESG

ERM masa kini juga harus memasukkan risiko ESG: *Environmental, Social, and Governance*. Risiko iklim, transisi energi, regulasi karbon, reputasi sosial, hak pekerja, etika rantai pasok, tata kelola perusahaan, dan transparansi keberlanjutan dapat memengaruhi kinerja keuangan.

Misalnya, perusahaan yang bergantung pada energi fosil dapat menghadapi risiko transisi. Perusahaan ekspor dapat menghadapi tuntutan standar lingkungan dari pasar internasional. Bank dapat menghadapi risiko kredit dari debitur yang tidak siap menghadapi regulasi iklim. Rumah sakit dan kampus dapat menghadapi tekanan efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan tanggung jawab sosial.

ERM membantu organisasi memasukkan risiko ESG ke dalam strategi, investasi, pembiayaan, pelaporan, dan reputasi. Dengan demikian, keberlanjutan tidak diperlakukan sebagai kegiatan tambahan, tetapi sebagai bagian dari manajemen risiko dan penciptaan nilai.

10.19 Risk Register dan Risk Dashboard

Dua alat penting dalam ERM adalah **risk register** dan **risk dashboard**.

Risk register adalah daftar risiko yang memuat deskripsi risiko, penyebab, dampak, kemungkinan, pemilik risiko, kontrol yang ada, tingkat risiko residual, rencana mitigasi, dan status tindak lanjut.

Contoh sederhana risk register:

Risiko	Dampak	Kemungkinan	Pemilik Risiko	Mitigasi
Piutang pelanggan terlambat	Tinggi	Tinggi	Keuangan & Sales	Limit kredit, aging schedule
Kurs melemah	Sedang	Tinggi	Keuangan	Natural hedge, forward

Risiko	Dampak	Kemungkinan	Pemilik Risiko	Mitigasi
Sistem pembayaran gagal	Tinggi	Sedang	IT & Keuangan	Backup, BCP
Biaya bunga naik	Sedang	Sedang	Keuangan	Refinancing, fixed rate
Reputasi menurun	Tinggi	Rendah	Manajemen Puncak	Komunikasi krisis

Risk dashboard adalah tampilan visual yang menunjukkan status risiko utama. Dashboard dapat menggunakan indikator warna hijau, kuning, dan merah. Dashboard risiko keuangan dapat memuat kas, piutang jatuh tempo, DSO, debt ratio, covenant bank, nilai tukar, bunga, hasil investasi, fraud, dan temuan audit.

Dashboard yang baik harus mendorong tindakan. Jika indikator merah muncul tetapi tidak ada respons, dashboard hanya menjadi hiasan.

10.20 Implementasi ERM: Langkah Praktis

Implementasi ERM dapat dilakukan bertahap.

10.20.1 Komitmen Pimpinan

ERM harus dimulai dari pimpinan. Dewan dan direksi perlu menyatakan bahwa manajemen risiko adalah bagian dari strategi dan tata kelola.

10.20.2 Menentukan Konteks dan Tujuan

Organisasi perlu memahami tujuan strategis, kondisi keuangan, budaya, struktur, regulasi, dan lingkungan eksternal.

10.20.3 Menyusun Risk Appetite

Organisasi perlu menentukan batas risiko yang dapat diterima. Misalnya batas minimal kas, batas maksimal utang, batas kredit pelanggan, batas kerugian investasi, dan batas downtime sistem.

10.20.4 Mengidentifikasi Risiko Utama

Risiko diidentifikasi melalui diskusi lintas fungsi, data historis, audit, laporan keuangan, dan analisis lingkungan.

10.20.5 Menilai dan Memprioritaskan Risiko

Risiko dinilai berdasarkan kemungkinan, dampak, dan keterkaitan antar-risiko.

10.20.6 Menyusun Rencana Mitigasi

Setiap risiko prioritas harus memiliki rencana tindakan, pemilik risiko, tenggat waktu, dan indikator keberhasilan.

10.20.7 Membangun Pelaporan Risiko

ERM memerlukan laporan berkala kepada manajemen dan dewan. Laporan harus mencakup risiko utama, indikator, tren, tindakan, dan isu yang membutuhkan keputusan.

10.20.8 Mengevaluasi dan Memperbaiki

ERM harus ditinjau secara berkala. Risiko baru muncul, risiko lama berubah, dan strategi organisasi berkembang. ERM harus adaptif.

10.21 Studi Kasus Naratif: ERM pada Perusahaan Distribusi Nasional

Sebuah perusahaan distribusi nasional mengalami pertumbuhan pesat. Penjualan meningkat karena perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan besar dari sektor ritel modern. Namun, pertumbuhan ini membawa risiko yang tidak terlihat pada awalnya.

Bagian penjualan memberi tempo pembayaran panjang agar pelanggan besar tetap loyal. Akibatnya, piutang meningkat. Bagian operasional memperluas gudang dan armada pengiriman. Bagian keuangan mengambil pinjaman modal kerja untuk mendukung pertumbuhan. Pada saat yang sama, sebagian barang impor dibeli dalam dolar sehingga perusahaan terkena risiko nilai tukar.

Dalam rapat direksi, perusahaan menyadari bahwa risiko tidak dapat dilihat secara terpisah. Piutang besar adalah risiko kredit. Pinjaman modal kerja adalah risiko likuiditas dan suku bunga. Impor adalah risiko nilai tukar. Ekspansi gudang adalah risiko investasi dan operasional. Ketergantungan pada pelanggan besar adalah risiko konsentrasi dan reputasi.

Perusahaan kemudian membangun ERM sederhana. Direksi menetapkan *risk appetite*: kas minimal harus cukup untuk tiga bulan biaya operasional, DSO tidak boleh melebihi 45 hari, utang berbunga tidak boleh melebihi rasio tertentu terhadap EBITDA, dan eksposur valuta asing harus dilaporkan bulanan.

Perusahaan membuat risk register. Setiap risiko diberi pemilik. Bagian keuangan memantau piutang dan kas. Bagian operasional memantau efisiensi gudang. Bagian procurement memantau pemasok dan kurs. Bagian audit memeriksa kepatuhan prosedur. Direksi menerima dashboard risiko setiap bulan.

Hasilnya, perusahaan tidak menghentikan pertumbuhan, tetapi membuat pertumbuhan lebih terkendali. Penjualan tetap meningkat, namun kualitas kas membaik. Pelanggan besar tetap dilayani, tetapi diberi limit dan jadwal pembayaran yang lebih disiplin. Risiko nilai tukar sebagian dilindungi melalui natural hedging dan kontrak bank. Perusahaan belajar bahwa ERM bukan rem pertumbuhan, melainkan sistem kemudi agar pertumbuhan tidak kehilangan arah.

10.22 Studi Kasus Naratif: ERM pada Perguruan Tinggi Swasta

Sebuah perguruan tinggi swasta menghadapi penurunan jumlah mahasiswa baru. Pada saat yang sama, kampus perlu berinvestasi dalam platform pembelajaran digital, pelatihan dosen, promosi, dan peningkatan akreditasi. Jika tidak berinvestasi, kampus akan tertinggal. Jika berinvestasi terlalu besar, kas dapat tertekan.

Dengan pendekatan ERM, kampus mengidentifikasi beberapa risiko: risiko pasar mahasiswa, risiko likuiditas, risiko investasi teknologi, risiko reputasi, risiko SDM dosen, risiko kepatuhan akreditasi, dan risiko operasional sistem digital.

Manajemen menetapkan *risk appetite* yang berbeda untuk setiap risiko. Risiko reputasi dan kepatuhan diberi toleransi rendah. Risiko inovasi pembelajaran diberi toleransi sedang karena kampus perlu berubah. Risiko likuiditas diberi batas ketat: saldo kas tidak boleh turun di bawah kebutuhan operasional tertentu.

Kampus kemudian menyusun skenario. Skenario optimistis: mahasiswa baru naik 10 persen. Skenario moderat: stabil. Skenario buruk: turun 15 persen. Investasi digital dilakukan bertahap, bukan sekaligus. Vendor teknologi dinegosiasikan dengan skema pembayaran bertahap. Piutang mahasiswa dipantau lebih disiplin tetapi tetap disertai kebijakan sosial yang manusiawi.

Kasus ini menunjukkan bahwa ERM membantu lembaga pendidikan menyeimbangkan misi akademik, inovasi, dan kesehatan keuangan. ERM tidak meniadakan nilai sosial, tetapi melindungi keberlanjutan misi.

10.23 Hambatan Implementasi ERM

Meskipun penting, ERM sering menghadapi hambatan.

Pertama, **budaya silo**. Setiap bagian merasa hanya bertanggung jawab atas wilayahnya sendiri. Risiko lintas fungsi tidak terlihat.

Kedua, **kurangnya dukungan pimpinan**. Tanpa dukungan pimpinan, ERM hanya menjadi dokumen formal.

Ketiga, **risk management dianggap menghambat bisnis**. Sebagian orang menganggap manajemen risiko sebagai penghalang, bukan pendukung keputusan.

Keempat, **data lemah**. ERM membutuhkan data yang akurat. Jika data piutang, kas, inventaris, atau transaksi tidak rapi, profil risiko sulit dipercaya.

Kelima, **kompetensi terbatas**. Banyak organisasi belum memiliki SDM yang memahami risiko, keuangan, teknologi, dan tata kelola secara terpadu.

Keenam, **terlalu administratif**. ERM dapat gagal jika terlalu banyak formulir tetapi tidak memengaruhi keputusan.

Ketujuh, **tidak ada tindak lanjut**. Risiko dicatat, tetapi tidak ada pemilik, tenggat waktu, atau evaluasi.

Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa ERM harus dibangun sebagai sistem manajemen, bukan sekadar laporan.

10.24 Prinsip ERM yang Efektif

ERM yang efektif memiliki beberapa prinsip.

Pertama, **terintegrasi**. Risiko harus menjadi bagian dari strategi, perencanaan, anggaran, investasi, operasi, dan pelaporan.

Kedua, **terstruktur**. Organisasi perlu memiliki proses, metodologi, kebijakan, dan tanggung jawab yang jelas.

Ketiga, **komprehensif**. Risiko harus dilihat secara menyeluruh, bukan hanya risiko keuangan sempit.

Keempat, **disesuaikan dengan konteks**. ERM bank berbeda dari ERM UMKM, kampus, rumah sakit, atau yayasan.

Kelima, **inklusif**. ERM harus melibatkan berbagai pihak, bukan hanya unit risiko.

Keenam, **dinamis**. Risiko berubah, sehingga ERM harus diperbarui.

Ketujuh, **berbasis informasi terbaik**. Data, pengalaman, analisis, dan judgment harus digunakan bersama.

Kedelapan, **memperhatikan manusia dan budaya**. Risiko tidak hanya soal angka, tetapi juga perilaku.

Kesembilan, **mendorong perbaikan berkelanjutan**. ERM harus belajar dari insiden, krisis, audit, dan perubahan lingkungan.

ISO 31000 menegaskan bahwa standar ini memberi prinsip, kerangka, proses, kriteria monitoring, peninjauan, perbaikan, serta fondasi untuk mengintegrasikan manajemen risiko di seluruh organisasi. ([ISO](#))

10.25 ERM sebagai Pencipta Nilai

ERM tidak boleh dipahami hanya sebagai alat defensif. ERM juga menciptakan nilai. Nilai tersebut muncul melalui keputusan yang lebih baik, alokasi modal yang lebih efisien, stabilitas arus kas, kepercayaan investor, pengurangan kejutan negatif, kepatuhan yang lebih kuat, dan budaya organisasi yang lebih sehat.

Dalam keuangan, ERM dapat membantu organisasi menjawab pertanyaan strategis:

1. Apakah pertumbuhan kita didukung kas yang cukup?

2. Apakah struktur utang masih sehat?
3. Apakah investasi ini sejalan dengan risk appetite?
4. Apakah pelanggan besar menciptakan risiko konsentrasi?
5. Apakah teknologi keuangan kita aman?
6. Apakah risiko ESG dapat memengaruhi biaya modal?
7. Apakah laporan risiko cukup jelas bagi dewan?
8. Apakah organisasi siap menghadapi skenario buruk?

Ketika pertanyaan-pertanyaan ini dijawab secara disiplin, ERM membantu organisasi menjadi lebih tangguh, adaptif, dan dipercaya.

10.26 Model Integratif ERM dalam Keuangan

Model integratif ERM dalam keuangan dapat dirumuskan sebagai berikut:

Strategy → Risk Appetite → Risk Identification → Risk Measurement → Risk Response → Risk Governance → Risk Reporting → Learning

Pertama, organisasi menetapkan strategi.

Kedua, organisasi menentukan risk appetite.

Ketiga, organisasi mengidentifikasi risiko yang dapat memengaruhi strategi.

Keempat, organisasi mengukur risiko.

Kelima, organisasi memilih respons risiko.

Keenam, organisasi menetapkan tata kelola.

Ketujuh, organisasi melaporkan risiko.

Kedelapan, organisasi belajar dari hasil, insiden, dan perubahan lingkungan.

Model ini menempatkan ERM bukan sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai bagian dari siklus manajemen strategis.

Ringkasan Bab

Enterprise Risk Management atau ERM adalah pendekatan terpadu untuk mengelola risiko di seluruh organisasi agar tujuan strategis, keuangan, operasional, kepatuhan, dan reputasi dapat dicapai secara lebih efektif. ERM berbeda dari manajemen risiko tradisional karena bersifat lintas fungsi, terintegrasi dengan strategi, dan berorientasi pada penciptaan serta perlindungan nilai.

Dalam keuangan, ERM penting karena risiko pasar, kredit, likuiditas, operasional, investasi, hukum, reputasi, teknologi, ESG, dan kepatuhan saling terhubung. Satu risiko dapat berkembang menjadi risiko lain jika tidak dikelola secara sistemik.

ERM membutuhkan tata kelola yang jelas, *risk appetite*, *risk tolerance*, proses identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan risiko, monitoring, pelaporan, budaya risiko, sistem informasi, kompetensi SDM, dan kepemimpinan. Model Tiga Lini membantu memperjelas peran dewan, manajemen, unit kerja, fungsi risiko, dan audit internal.

ERM dapat diterapkan pada bank, perusahaan non-keuangan, UMKM, perguruan tinggi, rumah sakit, yayasan, dan organisasi sosial. Bentuknya dapat berbeda, tetapi prinsipnya sama: risiko harus dipahami, diukur, dikelola, dilaporkan, dan dijadikan dasar pembelajaran.

Inti Bab 10 adalah bahwa ERM bukan hanya tentang menghindari risiko, tetapi tentang mengambil risiko secara cerdas, terukur, etis, dan berkelanjutan untuk menciptakan nilai jangka panjang.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa risiko keuangan tidak cukup dikelola secara terpisah oleh masing-masing unit?
 2. Jelaskan perbedaan antara manajemen risiko tradisional dan Enterprise Risk Management.
 3. Mengapa ERM harus dikaitkan dengan strategi organisasi?
 4. Apa perbedaan antara *risk appetite* dan *risk tolerance*?
 5. Bagaimana risiko kredit dapat berkembang menjadi risiko likuiditas dan reputasi?
 6. Jelaskan peran dewan, direksi, unit manajemen risiko, unit kerja, dan audit internal dalam ERM.
 7. Bagaimana ERM dapat membantu pengambilan keputusan investasi?
 8. Mengapa budaya risiko penting dalam implementasi ERM?
 9. Bagaimana UMKM dapat menerapkan ERM secara sederhana?
 10. Bagaimana digitalisasi dan AI mengubah ruang lingkup ERM dalam keuangan?
-

Glosarium

Audit Internal

Fungsi independen yang memberikan asurans dan advis objektif mengenai efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal.

Budaya Risiko

Nilai, sikap, dan perilaku organisasi dalam memahami, membicarakan, melaporkan, dan mengelola risiko.

Enterprise Risk Management / ERM

Pendekatan terpadu untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola,

memantau, dan melaporkan risiko di seluruh organisasi agar tujuan strategis dan nilai organisasi dapat dicapai.

Key Risk Indicator / KRI

Indikator yang memberi sinyal dini tentang peningkatan risiko.

Risk Appetite

Tingkat risiko yang bersedia diambil organisasi dalam mencapai tujuan strategis.

Risk Dashboard

Tampilan visual yang menyajikan indikator risiko utama secara ringkas untuk mendukung pengambilan keputusan.

Risk Governance

Struktur, kebijakan, proses, dan tanggung jawab yang memastikan risiko dikelola secara efektif dan akuntabel.

Risk Owner

Individu atau unit yang bertanggung jawab mengelola risiko tertentu.

Risk Register

Daftar sistematis risiko organisasi yang memuat penyebab, dampak, kemungkinan, pemilik risiko, kontrol, dan rencana mitigasi.

Risk Tolerance

Batas variasi risiko yang masih dapat diterima dalam pelaksanaan aktivitas tertentu.

Silo Risk Management

Manajemen risiko yang dilakukan secara terpisah oleh masing-masing unit tanpa integrasi organisasi.

Strategic Risk

Risiko yang muncul dari keputusan strategis yang keliru, kegagalan membaca lingkungan, atau ketidaksesuaian strategi dengan kapasitas organisasi.

Three Lines Model

Model tata kelola yang menjelaskan peran manajemen, fungsi risiko/kepatuhan, dan audit internal dalam menciptakan serta melindungi nilai.

Tata Kelola Risiko

Sistem pengawasan, wewenang, tanggung jawab, kebijakan, dan pelaporan yang mengatur pengelolaan risiko.

Daftar Pustaka — APA 7

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2018). *Enterprise risk management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2020). *Compliance risk management: Applying the COSO ERM framework*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2023). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance—Compendium of examples*. COSO.

Fraser, J., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (2014). *Implementing enterprise risk management: Case studies and best practices*. Wiley.

Hillson, D. (2016). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.

Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes* (2nd ed.). Wiley.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/SEOJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.

The Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. The Institute of Internal Auditors.

Woods, M. (2011). *Risk management in organizations: An integrated case study approach*. Routledge.



BAB 11. REGULASI, KEPATUHAN, DAN TATA KELOLA RISIKO KEUANGAN

Kepatuhan hari ini, Kepercayaan dan Keberlanjutan esok hari



BAB 11. REGULASI, KEPATUHAN, DAN TATA KELOLA RISIKO KEUANGAN

Membangun Sistem Keuangan yang Taat Aturan, Transparan, Bertanggung Jawab, dan Berkelanjutan

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami makna regulasi, kepatuhan, dan tata kelola dalam pengelolaan risiko keuangan; menjelaskan peran lembaga otoritas keuangan di Indonesia; mengidentifikasi risiko kepatuhan dan risiko tata kelola; memahami prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*; serta merumuskan sistem kepatuhan dan tata kelola risiko keuangan yang efektif bagi bank, perusahaan, UMKM, lembaga pendidikan, rumah sakit, yayasan, fintech, koperasi, dan organisasi sosial.

11.1 Pendahuluan

Dalam dunia keuangan modern, organisasi tidak cukup hanya mengejar laba, pertumbuhan aset, efisiensi biaya, atau perluasan pasar. Organisasi juga harus memastikan bahwa seluruh aktivitas keuangan dilakukan secara benar, sah, transparan, bertanggung jawab, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Inilah wilayah penting dari **regulasi, kepatuhan, dan tata kelola risiko keuangan**.

Risiko keuangan yang tidak dikelola dapat menimbulkan kerugian. Namun, risiko yang dikelola tanpa memperhatikan regulasi dan tata kelola dapat menimbulkan masalah yang lebih berat: sanksi hukum, pembatasan kegiatan usaha, kehilangan izin, rusaknya reputasi, gugatan hukum,

hilangnya kepercayaan investor, hingga keruntuhan organisasi. Dalam sektor jasa keuangan, kegagalan tata kelola dapat berdampak lebih luas karena menyangkut dana masyarakat, stabilitas sistem keuangan, perlindungan konsumen, dan integritas pasar.

OJK mewajibkan bank umum menerapkan manajemen risiko secara efektif, baik secara individual maupun konsolidasi. Cakupan risiko yang harus dikelola meliputi risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, hukum, reputasi, strategik, dan kepatuhan. Regulasi tersebut menegaskan bahwa manajemen risiko bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga bagian dari tanggung jawab tata kelola bank. ([OJK Portal](#))

Bab ini membahas bahwa regulasi, kepatuhan, dan tata kelola bukanlah beban administratif semata. Ketiganya adalah fondasi kepercayaan. Regulasi memberi batas dan arah. Kepatuhan memastikan organisasi berjalan dalam koridor hukum dan etika. Tata kelola memastikan keputusan diambil secara bertanggung jawab, transparan, akuntabel, dan adil. Jika ketiganya berjalan bersama, manajemen risiko keuangan menjadi lebih kuat.

11.2 Pengertian Regulasi, Kepatuhan, dan Tata Kelola

Regulasi adalah seperangkat aturan yang ditetapkan oleh otoritas berwenang untuk mengatur perilaku individu, organisasi, pasar, dan lembaga keuangan. Dalam konteks keuangan, regulasi bertujuan melindungi konsumen, menjaga stabilitas sistem keuangan, mencegah penyalahgunaan pasar, mengatur tata kelola lembaga keuangan, mengendalikan risiko sistemik, serta memastikan adanya persaingan yang sehat.

Kepatuhan atau *compliance* adalah tindakan organisasi untuk mematuhi regulasi eksternal, kebijakan internal, standar profesi, kontrak, kode etik, dan prinsip kehati-hatian. Kepatuhan bukan hanya “tidak melanggar

aturan", tetapi juga memastikan bahwa seluruh keputusan keuangan dilakukan dengan integritas.

Tata kelola atau *governance* adalah sistem struktur, proses, nilai, tanggung jawab, pengawasan, dan mekanisme pengambilan keputusan yang memastikan organisasi dikelola secara benar. Dalam tata kelola yang baik, siapa yang berwenang mengambil keputusan, siapa yang mengawasi, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana pelaporan dilakukan harus jelas.

OJK melalui POJK 17 Tahun 2023 tentang penerapan tata kelola bagi bank umum menegaskan bahwa penerapan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang terintegrasi diperlukan untuk meningkatkan daya saing bank, mendorong pertumbuhan yang stabil dan berkelanjutan, serta mendukung tanggung jawab sosial dan lingkungan. ([OJK Portal](#))

Dengan demikian, regulasi, kepatuhan, dan tata kelola memiliki hubungan erat. Regulasi menjelaskan aturan main. Kepatuhan memastikan aturan dijalankan. Tata kelola memastikan proses pengambilan keputusan berjalan secara benar, transparan, dan bertanggung jawab.

11.3 Mengapa Regulasi dan Kepatuhan Penting dalam Risiko Keuangan?

Regulasi dan kepatuhan penting karena keuangan adalah bidang yang sangat sensitif terhadap kepercayaan. Ketika publik menyimpan uang di bank, membeli produk investasi, menggunakan dompet digital, meminjam dana dari fintech, membayar asuransi, atau menempatkan dana pensiun, mereka mempercayakan sebagian masa depannya kepada lembaga keuangan. Kepercayaan tersebut harus dilindungi oleh aturan, pengawasan, dan tata kelola.

Ada beberapa alasan mengapa regulasi dan kepatuhan sangat penting dalam risiko keuangan.

Pertama, regulasi melindungi konsumen dan masyarakat. OJK menerbitkan POJK 22 Tahun 2023 tentang perlindungan konsumen dan masyarakat di sektor jasa keuangan. Regulasi ini menggantikan ketentuan sebelumnya dan memuat penyesuaian pengaturan, termasuk prinsip-prinsip perlindungan konsumen sesuai mandat UU P2SK. ([OJK Portal](#))

Kedua, regulasi menjaga stabilitas sistem keuangan. Bank Indonesia, berdasarkan UU Bank Indonesia yang telah diubah terakhir dengan UU Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan, memiliki tujuan mencapai stabilitas nilai rupiah, memelihara stabilitas sistem pembayaran, dan turut menjaga stabilitas sistem keuangan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. ([Bank Indonesia](#))

Ketiga, regulasi mencegah penyalahgunaan sistem keuangan. PPATK memiliki tugas mencegah dan memberantas tindak pidana pencucian uang, dan UU Nomor 8 Tahun 2010 menegaskan bahwa pencucian uang mengancam stabilitas perekonomian serta integritas sistem keuangan. ([PPATK](#))

Keempat, regulasi memperkuat tata kelola organisasi. Regulasi manajemen risiko OJK mengatur perlunya pengawasan aktif direksi dan dewan komisaris, kecukupan kebijakan dan prosedur, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian risiko, sistem informasi manajemen risiko, serta pengendalian internal. ([OJK Portal](#))

Kelima, regulasi mendukung integritas pasar. Tanpa regulasi, pasar keuangan mudah menjadi arena manipulasi, penipuan, konflik kepentingan, dan eksploitasi konsumen. Regulasi membuat transaksi keuangan memiliki aturan yang lebih jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

11.4 Lembaga dan Otoritas Utama dalam Sistem Keuangan Indonesia

Dalam tata kelola risiko keuangan Indonesia, terdapat beberapa lembaga penting yang memiliki peran berbeda tetapi saling melengkapi.

11.4.1 Otoritas Jasa Keuangan

OJK mengatur dan mengawasi sektor jasa keuangan, termasuk perbankan, pasar modal, asuransi, dana pensiun, lembaga pembiayaan, fintech, dan lembaga jasa keuangan lainnya. Dalam konteks manajemen risiko, OJK memiliki peran penting dalam menetapkan regulasi penerapan manajemen risiko, tata kelola, perlindungan konsumen, dan kepatuhan sektor jasa keuangan. POJK 18/POJK.03/2016 mengatur penerapan manajemen risiko bagi bank umum, sementara POJK 17 Tahun 2023 mengatur tata kelola bank umum. ([OJK Portal](#))

11.4.2 Bank Indonesia

Bank Indonesia adalah bank sentral Republik Indonesia. BI menjalankan fungsi moneter, sistem pembayaran, dan stabilitas sistem keuangan. BI juga mengembangkan kebijakan sistem pembayaran, termasuk Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia yang disempurnakan dan diperpanjang hingga periode 2025–2030, dengan perhatian pada keberlanjutan digitalisasi sistem pembayaran, stabilitas, dan penguatan manajemen risiko. ([Bank Indonesia](#))

11.4.3 Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan memiliki peran strategis dalam kebijakan fiskal, pengelolaan keuangan negara, perpajakan, kepabeanan dan cukai, pembiayaan negara, serta pengelolaan risiko fiskal. Situs Kemenkeu menjelaskan fungsi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang strategi ekonomi dan fiskal, penganggaran, pajak, kepabeanan, dan pengelolaan keuangan negara. ([Indonesian Ministry of Finance](#))

11.4.4 PPATK

PPATK berperan dalam pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang. Dalam sistem risiko keuangan, PPATK sangat penting

karena pencucian uang, pendanaan terorisme, dan transaksi mencurigakan dapat merusak integritas sistem keuangan. UU Nomor 8 Tahun 2010 memberikan dasar hukum bagi tugas PPATK dalam mencegah dan memberantas tindak pidana pencucian uang. ([PPATK](#))

11.4.5 Lembaga Penjamin Simpanan

LPS berfungsi menjamin simpanan nasabah bank dan turut aktif menjaga stabilitas sistem perbankan sesuai kewenangannya. LPS juga memiliki peran dalam resolusi bank, termasuk merumuskan, menetapkan, dan melaksanakan kebijakan penyelesaian bank sesuai ketentuan UU LPS. ([LPS](#))

Kelima lembaga ini menunjukkan bahwa tata kelola risiko keuangan tidak hanya berada di tingkat perusahaan, tetapi juga dalam arsitektur kelembagaan nasional.

11.5 Landasan Regulasi Utama terkait Risiko Keuangan

Regulasi risiko keuangan di Indonesia tersebar dalam berbagai sektor. Beberapa bidang utama yang perlu dipahami adalah perbankan, pasar modal, industri keuangan non-bank, perlindungan konsumen, anti pencucian uang, perpajakan, data pribadi, dan sistem pembayaran.

Dalam sektor **perbankan**, POJK 18/POJK.03/2016 menjadi salah satu rujukan penting untuk penerapan manajemen risiko bank umum. Regulasi ini menegaskan cakupan risiko yang harus dikelola bank dan pentingnya sistem pengendalian internal, kebijakan, prosedur, serta pengawasan aktif. ([OJK Portal](#))

Dalam sektor **tata kelola bank**, POJK 17 Tahun 2023 menekankan perlunya integrasi tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan untuk pertumbuhan yang stabil serta berkelanjutan. ([OJK Portal](#))

Dalam sektor **perlindungan konsumen**, POJK 22 Tahun 2023 mengatur perlindungan konsumen dan masyarakat di sektor jasa keuangan. Regulasi

ini penting karena risiko keuangan tidak hanya berdampak pada institusi, tetapi juga pada konsumen sebagai pihak yang sering memiliki posisi informasi lebih lemah. ([OJK Portal](#))

Dalam bidang **anti pencucian uang**, UU Nomor 8 Tahun 2010 menjadi landasan penting bagi pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang. ([PPATK](#))

Dalam bidang **pelindungan data pribadi**, UU Nomor 27 Tahun 2022 mengatur asas, jenis data pribadi, hak subjek data pribadi, pemrosesan data pribadi, kewajiban pengendali dan prosesor data pribadi, transfer data pribadi, sanksi administratif, kelembagaan, kerja sama internasional, serta larangan dan ketentuan pidana. Regulasi ini sangat relevan bagi lembaga keuangan digital, fintech, bank, rumah sakit, perguruan tinggi, dan semua organisasi yang memproses data keuangan pribadi. ([Database Peraturan | JDIH BPK](#))

Dalam bidang **sistem pembayaran**, Bank Indonesia menegaskan pengembangan sistem pembayaran digital dengan fokus pada stabilitas dan penguatan manajemen risiko. Ini penting karena risiko pembayaran digital, fraud, transaksi elektronik, dan keamanan data semakin menjadi bagian dari risiko keuangan modern. ([Bank Indonesia](#))

11.6 Prinsip Tata Kelola yang Baik

Tata kelola yang baik atau *Good Corporate Governance* merupakan fondasi pengelolaan risiko keuangan. Dalam berbagai regulasi dan praktik tata kelola di Indonesia, prinsip-prinsip yang sering digunakan adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran atau kesetaraan. OJK dalam pedoman tata kelola dana pensiun, misalnya, menyebut prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kesetaraan dan kewajaran sebagai prinsip yang diperlukan untuk mencapai kinerja berkesinambungan. ([OJK Portal](#))

11.6.1 Transparansi

Transparansi berarti informasi material disampaikan secara jelas, tepat waktu, akurat, dan mudah dipahami. Dalam risiko keuangan, transparansi diperlukan agar pemangku kepentingan mengetahui kondisi keuangan, eksposur risiko, kebijakan manajemen risiko, dan potensi dampak terhadap organisasi.

11.6.2 Akuntabilitas

Akuntabilitas berarti adanya kejelasan fungsi, tanggung jawab, struktur, dan mekanisme pertanggungjawaban. Siapa yang mengambil keputusan investasi? Siapa yang menyetujui pinjaman? Siapa yang memantau risiko? Siapa yang mengaudit? Tanpa akuntabilitas, risiko mudah tersembunyi.

11.6.3 Responsibilitas

Responsibilitas berarti organisasi bertanggung jawab terhadap hukum, regulasi, etika, lingkungan, dan kepentingan pemangku kepentingan. Dalam risiko keuangan, responsibilitas berarti keputusan tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan dan dampak sosial.

11.6.4 Independensi

Independensi berarti pengelolaan organisasi bebas dari benturan kepentingan dan tekanan pihak tertentu. Dalam pengelolaan risiko, independensi penting agar fungsi audit, kepatuhan, dan manajemen risiko dapat memberikan penilaian objektif.

11.6.5 Kewajaran dan Kesetaraan

Kewajaran berarti organisasi memperhatikan hak dan kepentingan semua pemangku kepentingan secara adil. Dalam sektor keuangan, ini mencakup perlindungan konsumen, transparansi biaya, penanganan pengaduan, dan perlakuan yang tidak diskriminatif.

11.7 Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan adalah risiko kerugian akibat organisasi tidak mematuhi regulasi, ketentuan hukum, standar profesi, kebijakan internal, kontrak, atau prinsip etika. Risiko kepatuhan dapat menghasilkan denda, sanksi administratif, pencabutan izin, pembatasan kegiatan usaha, tuntutan hukum, kerugian reputasi, dan hilangnya kepercayaan.

Dalam konteks bank, risiko kepatuhan merupakan salah satu risiko yang wajib dikelola menurut POJK 18/POJK.03/2016. ([OJK Portal](#)) Risiko kepatuhan dapat muncul dalam berbagai bentuk, antara lain:

1. Pelanggaran batas transaksi atau limit risiko.
2. Keterlambatan pelaporan kepada regulator.
3. Kegagalan menerapkan prinsip kehati-hatian.
4. Pelanggaran perlindungan konsumen.
5. Kelemahan dalam anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme.
6. Pelanggaran perpajakan.
7. Pelanggaran perlindungan data pribadi.
8. Ketidakpatuhan terhadap standar akuntansi.
9. Penjualan produk keuangan yang tidak sesuai profil konsumen.
10. Konflik kepentingan yang tidak diungkapkan.

Risiko kepatuhan sering kali tidak berdiri sendiri. Pelanggaran kepatuhan dapat menimbulkan risiko hukum, reputasi, operasional, dan keuangan. Karena itu, fungsi kepatuhan harus terintegrasi dengan ERM.

11.8 Risiko Tata Kelola

Risiko tata kelola adalah risiko kegagalan organisasi dalam menerapkan tata kelola yang baik. OJK dalam pedoman penilaian risiko perusahaan pembiayaan menjelaskan bahwa risiko tata kelola mencakup potensi kegagalan dalam pelaksanaan tata kelola yang baik, ketidaktepatan gaya manajemen, lingkungan pengendalian, serta perilaku pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. ([OJK Portal](#))

Risiko tata kelola dapat muncul karena:

1. Dewan atau pengurus tidak menjalankan fungsi pengawasan.
2. Direksi mengambil keputusan tanpa analisis risiko memadai.
3. Konflik kepentingan tidak dikelola.
4. Fungsi kepatuhan tidak independen.
5. Audit internal lemah.
6. Informasi risiko tidak sampai kepada pengambil keputusan.
7. Budaya organisasi menoleransi pelanggaran.
8. Sistem insentif mendorong pengambilan risiko berlebihan.
9. Kebijakan internal tidak diperbarui.
10. Pelaporan tidak transparan.

Risiko tata kelola sangat berbahaya karena ia sering menjadi akar dari risiko lain. Fraud, krisis likuiditas, pelanggaran regulasi, manipulasi laporan, dan kerugian investasi sering terjadi bukan hanya karena kesalahan teknis, tetapi karena tata kelola yang lemah.

11.9 Fungsi Kepatuhan dalam Organisasi

Fungsi kepatuhan bertugas membantu organisasi memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai regulasi dan kebijakan. Dalam organisasi besar, fungsi ini biasanya dijalankan oleh *compliance officer* atau unit kepatuhan. Dalam organisasi kecil, peran ini dapat dijalankan oleh pimpinan keuangan, sekretaris organisasi, auditor internal, atau pemilik usaha dengan dukungan konsultan atau penasihat hukum.

Fungsi kepatuhan mencakup:

1. Mengidentifikasi regulasi yang relevan.
2. Menafsirkan dampak regulasi terhadap organisasi.
3. Menyusun kebijakan dan prosedur internal.
4. Memberi nasihat kepada manajemen.
5. Melakukan sosialisasi dan pelatihan.
6. Memantau kepatuhan harian.
7. Melakukan compliance testing.
8. Melaporkan temuan kepada manajemen dan dewan.
9. Mengkoordinasikan tindak lanjut perbaikan.
10. Menjaga dokumentasi kepatuhan.

Dalam sektor keuangan, fungsi kepatuhan harus cukup independen agar dapat memberi peringatan tanpa tekanan bisnis. Kepatuhan yang hanya menjadi formalitas tidak akan mampu mencegah risiko.

11.10 Integrasi Regulasi, Kepatuhan, dan Manajemen Risiko

Regulasi, kepatuhan, dan manajemen risiko perlu diintegrasikan dalam satu siklus. Siklus tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

**Tujuan dan Strategi → Identifikasi Regulasi → Penilaian Risiko
Kepatuhan → Kebijakan dan Prosedur → Implementasi Kontrol →
Monitoring dan Pelaporan → Review dan Perbaikan**

Pertama, organisasi menetapkan tujuan dan strategi. Kedua, organisasi mengidentifikasi regulasi yang relevan. Ketiga, organisasi menilai risiko jika regulasi tersebut tidak dipatuhi. Keempat, organisasi menyusun kebijakan dan SOP. Kelima, organisasi menerapkan kontrol. Keenam, organisasi memantau dan melaporkan kepatuhan. Ketujuh, organisasi meninjau dan memperbaiki proses.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen risiko OJK yang menempatkan kebijakan, prosedur, limit risiko, sistem informasi, pengendalian internal, serta proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko sebagai bagian dari penerapan manajemen risiko yang efektif. ([OJK Portal](#))

11.11 Pengendalian Internal dan Kepatuhan

Pengendalian internal adalah mekanisme yang memastikan organisasi berjalan sesuai tujuan, laporan keuangan dapat dipercaya, aset terlindungi, dan regulasi dipatuhi. Tanpa pengendalian internal, kepatuhan sulit dijalankan.

Beberapa bentuk pengendalian internal yang penting dalam risiko keuangan adalah:

1. Pemisahan tugas antara otorisasi, pencatatan, penyimpanan aset, dan pemeriksaan.
2. Otorisasi transaksi besar.
3. Rekonsiliasi bank secara rutin.
4. Pemeriksaan dokumen pembayaran.

5. Verifikasi vendor dan pelanggan.
6. Pembatasan akses sistem keuangan.
7. Audit internal berkala.
8. Pelaporan insiden dan pelanggaran.
9. Pengujian kepatuhan.
10. Dokumentasi keputusan keuangan.

Pengendalian internal bukan tanda tidak percaya kepada karyawan. Ia adalah mekanisme perlindungan agar organisasi dan karyawan sama-sama terlindungi dari kesalahan, fraud, dan tuduhan yang tidak perlu.

11.12 Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme

Dalam sistem keuangan, salah satu aspek kepatuhan yang sangat penting adalah **Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme** atau APU-PPT. Pencucian uang adalah upaya menyamarkan asal-usul dana hasil kejahatan agar tampak sah. Pendanaan terorisme adalah penggunaan dana untuk mendukung kegiatan terorisme.

UU Nomor 8 Tahun 2010 menegaskan bahwa pencucian uang tidak hanya mengancam stabilitas perekonomian dan integritas sistem keuangan, tetapi juga dapat membahayakan sendi-sendi kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. PPATK memiliki tugas mencegah dan memberantas tindak pidana pencucian uang. ([JDIH Financial Reporting Center](#))

Bagi lembaga keuangan, APU-PPT mencakup pengenalan nasabah, pemantauan transaksi, pelaporan transaksi mencurigakan, identifikasi beneficial owner, pemahaman profil risiko nasabah, dan penyimpanan dokumen. Bagi organisasi non-keuangan, prinsip kehati-hatian juga

penting, terutama dalam menerima donasi besar, kerja sama bisnis, transaksi tunai, atau hubungan dengan pihak yang tidak jelas reputasinya.

APU-PPT bukan hanya kewajiban hukum, tetapi bagian dari integritas sistem keuangan.

11.13 Perlindungan Konsumen Keuangan

Konsumen sering berada dalam posisi informasi yang lebih lemah dibanding lembaga keuangan. Produk keuangan dapat kompleks, biaya dapat tersembunyi, risiko dapat tidak dipahami, dan keputusan konsumen dapat dipengaruhi promosi agresif. Karena itu, perlindungan konsumen menjadi bagian penting dari tata kelola risiko keuangan.

POJK 22 Tahun 2023 mengatur perlindungan konsumen dan masyarakat di sektor jasa keuangan. FAQ regulasi tersebut menyebutkan adanya penyesuaian pengaturan berdasarkan UU P2SK, termasuk pencantuman prinsip perlindungan konsumen. ([OJK Portal](#))

Perlindungan konsumen mencakup:

1. Informasi produk yang jelas.
2. Penjelasan risiko secara jujur.
3. Biaya dan bunga yang transparan.
4. Larangan mis-selling.
5. Penanganan pengaduan.
6. Perlindungan data pribadi.
7. Perlakuan adil.
8. Edukasi keuangan.
9. Pengawasan pemasaran produk.

10. Tanggung jawab atas layanan digital.

Risiko kepatuhan dan reputasi dapat muncul jika organisasi menjual produk keuangan yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau profil konsumen. Dalam konteks etika, perlindungan konsumen adalah wujud tanggung jawab moral lembaga keuangan.

11.14 Perlindungan Data Pribadi dan Risiko Keuangan Digital

Era digital memperluas risiko kepatuhan. Bank, fintech, rumah sakit, universitas, koperasi, e-commerce, dan organisasi sosial mengumpulkan data pribadi dan data keuangan. Data tersebut dapat mencakup identitas, nomor rekening, histori transaksi, gaji, pinjaman, aset, riwayat pembayaran, data kesehatan, dan informasi sensitif lain.

UU Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi mengatur asas, jenis data pribadi, hak subjek data pribadi, pemrosesan data pribadi, kewajiban pengendali dan prosesor data, transfer data pribadi, sanksi administratif, larangan penggunaan data pribadi, serta ketentuan pidana.

([Database Peraturan | JDIH BPK](#))

Dalam konteks risiko keuangan, pelanggaran data dapat menimbulkan kerugian finansial, pencurian identitas, fraud, sanksi hukum, dan rusaknya reputasi. Karena itu, tata kelola risiko keuangan modern harus mencakup tata kelola data.

Beberapa prinsip penting adalah:

1. Mengumpulkan data hanya sesuai kebutuhan.
2. Menjelaskan tujuan pemrosesan data.
3. Menjaga keamanan data.
4. Membatasi akses.
5. Menggunakan enkripsi dan autentikasi.

6. Melakukan audit akses data.
 7. Menangani insiden kebocoran data.
 8. Menghapus data yang tidak lagi diperlukan sesuai ketentuan.
 9. Mengedukasi karyawan tentang privasi.
 10. Mengawasi vendor teknologi.
-

11.15 Tata Kelola Risiko Keuangan di Era Fintech dan Digitalisasi

Digitalisasi keuangan menciptakan efisiensi, inklusi, dan kemudahan. Namun, digitalisasi juga menciptakan risiko baru: fraud online, phishing, pencurian identitas, kesalahan algoritma, gagal sistem, serangan siber, penyalahgunaan data, dan bias dalam credit scoring.

Bank Indonesia mencatat bahwa kebijakan sistem pembayaran bergerak menuju penguatan regulasi dan kelembagaan industri sistem pembayaran ritel seiring meningkatnya digitalisasi. Arah kebijakan sistem pembayaran 2025–2030 juga menekankan stabilitas dan penguatan manajemen risiko.

([Bank Indonesia](#))

Dalam konteks fintech, tata kelola risiko harus mencakup:

1. Keamanan sistem.
2. Perlindungan konsumen.
3. Transparansi biaya.
4. Kelayakan produk.
5. Manajemen risiko kredit digital.
6. Tata kelola algoritma.
7. Perlindungan data pribadi.
8. Penanganan pengaduan.

9. Kontinuitas layanan.

10. Kepatuhan terhadap otoritas.

Fintech yang tumbuh cepat tetapi tata kelolanya lemah dapat menimbulkan risiko bagi konsumen dan reputasi industri.

11.16 Pajak dan Kepatuhan Fiskal

Kepatuhan pajak adalah bagian penting dari tata kelola risiko keuangan. Pajak bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi bagian dari tanggung jawab organisasi kepada negara. Ketidakpatuhan pajak dapat menimbulkan sanksi, denda, pemeriksaan, sengketa, reputasi buruk, dan beban keuangan mendadak.

Kementerian Keuangan memiliki fungsi dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang keuangan negara, perpajakan, bea dan cukai, pengelolaan kekayaan negara, fiskal, serta pembiayaan negara. ([Indonesian Ministry of Finance](#))

Dalam organisasi, kepatuhan pajak memerlukan:

1. Pencatatan transaksi yang akurat.
2. Dokumentasi faktur dan bukti potong.
3. Pelaporan tepat waktu.
4. Rekonsiliasi pajak dan akuntansi.
5. Pengendalian atas transaksi afiliasi.
6. Kebijakan pengeluaran yang jelas.
7. Pemahaman regulasi pajak terkini.
8. Konsultasi profesional jika diperlukan.

Risiko pajak sering muncul karena dokumentasi lemah, interpretasi yang salah, atau keputusan bisnis yang tidak mempertimbangkan konsekuensi fiskal.

11.17 Tata Kelola Risiko Keuangan pada UMKM

UMKM sering merasa regulasi dan tata kelola hanya relevan bagi perusahaan besar. Padahal, UMKM juga menghadapi risiko kepatuhan. Risiko tersebut dapat berupa izin usaha tidak lengkap, pajak tidak tertib, pencatatan keuangan tidak rapi, utang tanpa dokumen, pinjaman digital ilegal, data pelanggan tidak aman, atau kerja sama bisnis tanpa kontrak tertulis.

Tata kelola sederhana bagi UMKM dapat dimulai dari:

1. Memisahkan keuangan pribadi dan usaha.
2. Mencatat transaksi harian.
3. Menyimpan bukti pembayaran.
4. Membuat perjanjian tertulis dengan mitra.
5. Mengelola pajak secara tertib.
6. Menggunakan rekening usaha.
7. Menjaga data pelanggan.
8. Menetapkan otorisasi pengeluaran besar.
9. Membuat laporan kas bulanan.
10. Menghindari pinjaman dari sumber tidak resmi.

Bagi UMKM, tata kelola bukan birokrasi. Tata kelola adalah cara membuat usaha lebih dipercaya oleh pelanggan, pemasok, bank, investor, dan pemerintah.

11.18 Tata Kelola Risiko Keuangan pada Lembaga Pendidikan dan Rumah Sakit

Lembaga pendidikan dan rumah sakit mengelola dana publik, dana masyarakat, dana mahasiswa, dana pasien, klaim asuransi, dana penelitian, hibah, beasiswa, serta aset institusi. Karena itu, tata kelola keuangan harus kuat.

Pada lembaga pendidikan, risiko kepatuhan dapat muncul dari pengelolaan uang kuliah, beasiswa, dana penelitian, pajak, pengadaan barang, aset, dan pelaporan ke yayasan atau regulator. Pada rumah sakit, risiko kepatuhan dapat muncul dari klaim asuransi, pengadaan obat, tarif layanan, data pasien, pajak, kontrak dokter, dan hubungan dengan pemasok.

Tata kelola yang baik mencakup:

1. Anggaran yang disetujui secara formal.
2. Pengadaan yang transparan.
3. Pemisahan tugas.
4. Audit internal.
5. Pelaporan kepada pengurus/yayasan.
6. Pengendalian kas dan bank.
7. Kepatuhan pajak.
8. Perlindungan data mahasiswa atau pasien.
9. Pengelolaan konflik kepentingan.
10. Kebijakan anti-fraud.

Karena lembaga pendidikan dan rumah sakit memiliki misi pelayanan, tata kelola keuangan harus menjaga keseimbangan antara keberlanjutan finansial dan tanggung jawab sosial.

11.19 Risiko Sanksi, Reputasi, dan Kepercayaan

Risiko kepatuhan yang gagal dikelola dapat menimbulkan sanksi. Namun, dampak paling berat sering kali bukan sanksi finansial, melainkan hilangnya kepercayaan. Reputasi yang rusak dapat menurunkan pelanggan, nasabah, mahasiswa, pasien, donor, investor, dan mitra.

Dalam sektor keuangan, kepercayaan adalah aset utama. LPS menjamin simpanan nasabah bank dan turut aktif menjaga stabilitas sistem perbankan sesuai kewenangannya. Peran LPS menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap bank adalah bagian penting dari stabilitas sistem keuangan. ([LPS](#))

Organisasi dapat memulihkan kerugian finansial, tetapi memulihkan reputasi membutuhkan waktu panjang. Karena itu, kepatuhan dan tata kelola harus dipahami sebagai investasi reputasi.

11.20 Studi Kasus Naratif: Kelemahan Kepatuhan pada Perusahaan Pembiayaan

Sebuah perusahaan pembiayaan mengalami pertumbuhan cepat karena agresif menyalurkan pembiayaan kendaraan. Target penjualan tinggi mendorong tenaga pemasaran mempercepat proses persetujuan. Pada awalnya, portofolio tumbuh dan laba meningkat. Namun, beberapa bulan kemudian, tingkat keterlambatan pembayaran naik.

Audit internal menemukan bahwa sebagian dokumen debitur tidak lengkap, verifikasi penghasilan lemah, penilaian agunan tidak konsisten, dan sebagian pelanggan tidak memperoleh penjelasan memadai mengenai biaya dan konsekuensi keterlambatan. Fungsi kepatuhan sebelumnya

sudah memberi peringatan, tetapi tidak ditindaklanjuti karena dianggap menghambat pertumbuhan bisnis.

Masalah ini kemudian berkembang menjadi risiko kredit, risiko kepatuhan, risiko reputasi, dan risiko operasional. Perusahaan harus memperketat kebijakan, memperbaiki pelatihan, meninjau ulang insentif pemasaran, meningkatkan dokumentasi, dan memperkuat fungsi kepatuhan.

Kasus ini menunjukkan bahwa kepatuhan bukan penghambat bisnis. Kepatuhan justru menjaga agar pertumbuhan tidak berubah menjadi krisis.

11.21 Studi Kasus Naratif: Kebocoran Data pada Layanan Digital

Sebuah platform layanan keuangan digital mengalami kebocoran data pengguna. Data yang bocor mencakup nama, nomor telepon, alamat email, riwayat transaksi, dan sebagian data identitas. Perusahaan awalnya menunda pengumuman karena khawatir reputasi rusak. Namun, informasi kebocoran menyebar di media sosial.

Dampaknya cepat. Pengguna kehilangan kepercayaan, regulator meminta klarifikasi, media memberitakan secara luas, dan mitra bisnis menunda kerja sama. Perusahaan harus mengeluarkan biaya besar untuk investigasi, perbaikan sistem, komunikasi publik, kompensasi pelanggan, dan penguatan keamanan.

Jika sejak awal perusahaan memiliki tata kelola data yang kuat, pembatasan akses, audit keamanan, rencana respons insiden, dan komunikasi transparan, dampak reputasi dapat dikurangi. Kasus ini menunjukkan bahwa perlindungan data pribadi adalah bagian dari risiko keuangan modern, bukan hanya persoalan teknologi.

11.22 Membangun Sistem Kepatuhan yang Efektif

Sistem kepatuhan yang efektif tidak hanya bergantung pada dokumen, tetapi pada integrasi antara kebijakan, struktur, budaya, teknologi, dan pengawasan.

Langkah-langkah membangun sistem kepatuhan adalah:

1. Menetapkan komitmen pimpinan.
2. Mengidentifikasi regulasi yang relevan.
3. Menyusun peta risiko kepatuhan.
4. Membuat kebijakan dan SOP.
5. Menunjuk penanggung jawab kepatuhan.
6. Melakukan pelatihan reguler.
7. Membangun sistem pelaporan pelanggaran.
8. Melakukan monitoring dan compliance testing.
9. Menindaklanjuti temuan.
10. Melakukan review berkala.

Sistem kepatuhan yang baik harus bersifat preventif, detektif, dan korektif. Preventif berarti mencegah pelanggaran. Detektif berarti menemukan pelanggaran. Korektif berarti memperbaiki akar masalah.

11.23 Budaya Kepatuhan dan Etika

Regulasi yang baik tidak cukup jika budaya organisasi buruk. Budaya kepatuhan berarti seluruh anggota organisasi memahami bahwa kepatuhan adalah bagian dari integritas, bukan sekadar ketakutan terhadap sanksi.

Budaya kepatuhan terlihat dari beberapa perilaku:

1. Pimpinan memberi teladan.

2. Karyawan berani bertanya jika ragu.
3. Pelanggaran kecil tidak dibiarkan.
4. Target bisnis tidak menghalalkan cara.
5. Fungsi kepatuhan dihormati.
6. Pelapor pelanggaran dilindungi.
7. Konflik kepentingan diungkapkan.
8. Pelatihan etika dilakukan secara berkala.
9. Insentif tidak mendorong perilaku berisiko.
10. Keputusan sulit tetap mempertimbangkan nilai moral.

Organisasi yang hanya patuh karena takut sanksi akan mudah mencari celah. Organisasi yang memiliki budaya etis akan berusaha melakukan hal yang benar bahkan ketika tidak diawasi.

11.24 Model Integratif Regulasi, Kepatuhan, dan Tata Kelola Risiko Keuangan

Model integratif Bab 11 dapat dirumuskan sebagai berikut:

Regulasi → Kebijakan Internal → Proses Kepatuhan → Pengendalian Risiko → Tata Kelola → Transparansi → Kepercayaan → Nilai Berkelanjutan

Pertama, regulasi memberi kerangka aturan.

Kedua, organisasi menerjemahkan regulasi ke dalam kebijakan internal.

Ketiga, fungsi kepatuhan memastikan kebijakan dijalankan.

Keempat, pengendalian risiko mencegah kerugian.

Kelima, tata kelola memastikan akuntabilitas.

Keenam, transparansi memperkuat kepercayaan.

Ketujuh, kepercayaan menciptakan nilai berkelanjutan.

Model ini menunjukkan bahwa kepatuhan bukan akhir, melainkan jalan menuju kepercayaan dan keberlanjutan.

Ringkasan Bab

Regulasi, kepatuhan, dan tata kelola merupakan fondasi penting dalam manajemen risiko keuangan. Regulasi memberi batas dan arah bagi aktivitas keuangan. Kepatuhan memastikan organisasi mematuhi aturan, kebijakan, dan etika. Tata kelola memastikan organisasi dikelola secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil.

Dalam sistem keuangan Indonesia, lembaga seperti OJK, Bank Indonesia, Kementerian Keuangan, PPATK, dan LPS memiliki peran penting dalam menjaga integritas, stabilitas, perlindungan konsumen, dan kepercayaan publik. OJK mengatur manajemen risiko dan tata kelola sektor jasa keuangan; BI menjaga stabilitas nilai rupiah, sistem pembayaran, dan sistem keuangan; PPATK mencegah pencucian uang; LPS menjamin simpanan dan mendukung stabilitas perbankan; Kemenkeu mengelola kebijakan fiskal dan keuangan negara.

Risiko kepatuhan dapat muncul dari pelanggaran regulasi, keterlambatan pelaporan, pelanggaran perlindungan konsumen, kelemahan APU-PPT, pelanggaran data pribadi, ketidakpatuhan pajak, dan konflik kepentingan. Risiko tata kelola muncul ketika pengawasan, akuntabilitas, independensi, dan pengendalian internal tidak berjalan.

Inti Bab 11 adalah bahwa regulasi bukan sekadar kewajiban, kepatuhan bukan sekadar prosedur, dan tata kelola bukan sekadar struktur. Ketiganya adalah sistem kepercayaan yang membuat organisasi mampu mengelola risiko keuangan secara etis, sah, transparan, dan berkelanjutan.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa regulasi penting dalam pengelolaan risiko keuangan?
 2. Jelaskan perbedaan antara regulasi, kepatuhan, dan tata kelola.
 3. Mengapa risiko kepatuhan dapat berubah menjadi risiko reputasi?
 4. Apa peran OJK, Bank Indonesia, PPATK, LPS, dan Kementerian Keuangan dalam sistem keuangan Indonesia?
 5. Jelaskan lima prinsip utama tata kelola yang baik.
 6. Mengapa perlindungan konsumen menjadi bagian dari manajemen risiko keuangan?
 7. Bagaimana perlindungan data pribadi berkaitan dengan risiko keuangan digital?
 8. Mengapa fungsi kepatuhan harus memiliki independensi yang cukup?
 9. Bagaimana UMKM dapat menerapkan tata kelola keuangan sederhana?
 10. Mengapa budaya kepatuhan lebih penting daripada sekadar dokumen kebijakan?
-

Glosarium

Anti Pencucian Uang / APU

Upaya mencegah dan mendeteksi penggunaan sistem keuangan untuk menyamarkan hasil tindak pidana.

Akuntabilitas

Prinsip tata kelola yang menuntut kejelasan fungsi, tanggung jawab, dan mekanisme pertanggungjawaban.

Beneficial Owner

Pihak yang pada akhirnya memiliki, mengendalikan, atau memperoleh manfaat dari suatu transaksi atau badan hukum.

Compliance / Kepatuhan

Tindakan mematuhi regulasi, kebijakan internal, standar profesi, kontrak, dan etika yang berlaku.

Compliance Officer

Pejabat atau pihak yang bertanggung jawab memantau dan memastikan kepatuhan organisasi.

Data Pribadi

Data tentang orang perseorangan yang teridentifikasi atau dapat diidentifikasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Good Corporate Governance / GCG

Sistem tata kelola organisasi berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran.

Independensi

Prinsip bahwa fungsi pengawasan, audit, dan kepatuhan harus bebas dari konflik kepentingan serta tekanan tidak semestinya.

Kewajaran / Fairness

Prinsip perlakuan adil terhadap pemangku kepentingan.

Know Your Customer / KYC

Proses mengenal dan memverifikasi identitas, profil, dan risiko nasabah atau pelanggan.

Pelindungan Konsumen

Upaya memastikan konsumen memperoleh informasi yang jelas, perlakuan adil, keamanan data, dan mekanisme pengaduan.

Pengendalian Internal

Mekanisme untuk memastikan operasi berjalan efektif, laporan dapat dipercaya, aset terlindungi, dan regulasi dipatuhi.

PPATK

Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan, lembaga yang berperan dalam pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang.

Regulasi

Aturan yang ditetapkan oleh otoritas berwenang untuk mengatur perilaku organisasi, pasar, dan pelaku keuangan.

Responsibilitas

Prinsip tanggung jawab terhadap hukum, etika, masyarakat, dan keberlanjutan.

Risk Governance

Struktur, kebijakan, proses, dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko.

Risiko Kepatuhan

Risiko kerugian akibat pelanggaran regulasi, standar, kebijakan internal, kontrak, atau etika.

Risiko Tata Kelola

Risiko kegagalan akibat lemahnya tata kelola, pengawasan, struktur tanggung jawab, budaya, atau pengendalian.

Transparansi

Prinsip penyampaian informasi yang jelas, akurat, tepat waktu, dan dapat dipahami.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank Indonesia. (2026). *Ikhtisar stabilitas sistem keuangan*. Bank Indonesia.

Bank Indonesia. (2026). *Sistem pembayaran dan pengelolaan uang Rupiah*. Bank Indonesia.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 118/PMK.01/2021 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2026). *Tugas dan fungsi Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan.

Lembaga Penjamin Simpanan. (2026). *Fungsi utama Lembaga Penjamin Simpanan*. LPS.

Lembaga Penjamin Simpanan. (2026). *Resolusi bank*. LPS.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 34/SEOJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 17 Tahun 2023 tentang penerapan tata kelola bagi bank umum*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 22 Tahun 2023 tentang perlindungan konsumen dan masyarakat di sektor jasa keuangan*. OJK.

Pemerintah Republik Indonesia. (2010). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2010 tentang pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang perlindungan data pribadi.*

Pemerintah Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2023 tentang pengembangan dan penguatan sektor keuangan.*

Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. (2025). *Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pencucian uang.* PPATK.

The Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense.* The Institute of Internal Auditors.



Bab 12.

Financial Risk Management untuk UMKM dan Bisnis Keluarga

Mengelola Arus Kas, Utang, Risiko Operasional,
dan Keberlanjutan Usaha secara Bijak

MENGAPA PENTING?

1 

UMKM rentan terhadap gangguan kas dan penjualan.

2 

Bisnis keluarga sering mencampur keuangan pribadi dan usaha.

3 

Risiko kecil yang diabaikan dapat menjadi krisis besar.

4 

Manajemen risiko membantu usaha bertahan dan bertumbuh.

RISIKO UTAMA

1 

Risiko Likuiditas
kas tidak cukup untuk operasional.

2 

Risiko Kredit
pelanggan telat atau gagal bayar.

3 

Risiko Pasar
harga bahan baku dan kurs berubah.

4 

Risiko Operasional
kesalahan proses, fraud, stok hilang.

5 

Risiko Utang
cicilan melebihi kemampuan bayar.

6 

Risiko Keluarga
konflik peran, suksesi, keputusan emosional.

TANDA-TANDA BAHAYA

- 1 Penjualan naik tetapi kas tetap seret. 
- 2 Banyak piutang menunggak. 
- 3 Utang jangka pendek dipakai untuk kebutuhan jangka panjang. 
- 4 Tidak ada pencatatan keuangan yang rapi. 
- 5 Keputusan usaha terlalu bergantung pada satu orang. 

LANGKAH PRAKTIS MITIGASI

- 1 Pisahkan uang pribadi dan uang usaha. 
- 2 Buat anggaran kas mingguan/bulanan. 
- 3 Catat utang, piutang, dan stok secara disiplin. 
- 4 Tetapkan batas kredit pelanggan dan kebijakan penagihan. 
- 5 Siapkan dana darurat usaha. 
- 6 Lakukan evaluasi risiko secara berkala. 

KHUSUS BISNIS KELUARGA

- 1  Jelaskan peran anggota keluarga.
- 2  Buat aturan pengambilan keputusan.
- 3  Susun rencana suksesi.
- 4  Jaga profesionalisme dan komunikasi terbuka.

PRINSIP INTI



Identifikasi Risiko

→



Ukur Dampak

→



Kendalikan

→



Pantau

→



Perbaiki



“ Usaha yang sehat bukan usaha yang bebas risiko, tetapi usaha yang mampu **mengenali, mengelola, dan belajar dari risiko.** ”



• Rudy C Tarumingkeng •

BAB 12. FINANCIAL RISK MANAGEMENT UNTUK UMKM DAN BISNIS KELUARGA

Mengelola Arus Kas, Utang, Risiko Operasional, Tata Kelola Keluarga, dan Keberlanjutan Usaha secara Bijak

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pentingnya *Financial Risk Management* bagi UMKM dan bisnis keluarga, mengidentifikasi risiko utama yang sering dihadapi usaha kecil dan menengah, menyusun langkah-langkah sederhana untuk mengelola arus kas, piutang, utang, persediaan, harga pokok, risiko operasional, serta memahami persoalan khas bisnis keluarga seperti pencampuran keuangan pribadi dan usaha, konflik peran, suksesi, dan tata kelola keluarga.

Bab ini dirancang agar pembaca tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu menerapkan prinsip manajemen risiko keuangan secara praktis dalam konteks usaha kecil, toko keluarga, usaha kuliner, bengkel, koperasi, usaha dagang, usaha jasa, startup kecil, bisnis berbasis rumah tangga, maupun perusahaan keluarga yang sedang bertumbuh.

12.1 Pendahuluan

UMKM dan bisnis keluarga merupakan tulang punggung aktivitas ekonomi masyarakat. Banyak usaha besar bermula dari usaha keluarga kecil: toko sederhana, warung makan, bengkel, usaha distribusi, percetakan, konveksi, usaha pertanian, jasa pendidikan, toko daring, atau bisnis rumahan. Namun, justru karena banyak UMKM lahir dari inisiatif keluarga, kedekatan

personal, dan semangat kerja keras, risiko keuangan sering kali tidak dikelola secara formal.

Dalam usaha kecil, pemilik sering merangkap sebagai manajer, kasir, bagian pembelian, bagian penjualan, penagih piutang, pengambil keputusan investasi, bahkan pengelola utang. Pada tahap awal, pola ini membuat usaha fleksibel. Namun ketika usaha bertumbuh, kompleksitas meningkat. Transaksi bertambah, pelanggan makin banyak, stok makin besar, karyawan bertambah, pinjaman mulai digunakan, pembayaran digital masuk, dan hubungan keluarga mulai bercampur dengan keputusan bisnis.

Pemerintah Indonesia telah memiliki kerangka kemudahan, perlindungan, dan pemberdayaan koperasi serta UMKM melalui PP Nomor 7 Tahun 2021, yang antara lain mengatur pembinaan, pemberian fasilitas, inkubasi, serta dukungan pemerintah pusat dan daerah terhadap koperasi dan UMKM. ([Database Peraturan | JDIH BPK](#)) Regulasi dan dukungan tersebut penting, tetapi keberhasilan UMKM tetap sangat bergantung pada kemampuan internal usaha dalam mengelola risiko keuangan.

Di sinilah *Financial Risk Management* menjadi sangat relevan. Manajemen risiko keuangan untuk UMKM bukan berarti menerapkan sistem rumit seperti bank atau perusahaan besar. Bagi UMKM, manajemen risiko keuangan berarti kemampuan mengenali risiko utama, menjaga kas, membatasi utang, mengelola piutang, mengendalikan biaya, mencatat transaksi, memisahkan uang pribadi dan uang usaha, serta mengambil keputusan keluarga secara profesional.

Inti bab ini sederhana: **usaha yang sehat bukan usaha yang bebas risiko, tetapi usaha yang mampu mengenali, mengelola, dan belajar dari risiko.**

12.2 Karakteristik UMKM dan Bisnis Keluarga

UMKM dan bisnis keluarga memiliki karakteristik yang berbeda dari perusahaan besar. Pertama, struktur organisasinya biasanya sederhana. Keputusan dapat diambil cepat karena pemilik terlibat langsung. Kedua, hubungan antara pemilik, keluarga, karyawan, pelanggan, dan pemasok sering bersifat personal. Ketiga, pencatatan keuangan sering belum sepenuhnya formal. Keempat, modal terbatas. Kelima, usaha sering bergantung pada pemilik atau anggota keluarga tertentu.

Karakteristik ini memiliki sisi positif dan negatif. Sisi positifnya adalah fleksibilitas, kedekatan dengan pelanggan, semangat kerja, loyalitas keluarga, dan kecepatan mengambil keputusan. Sisi negatifnya adalah risiko pencampuran urusan pribadi dan bisnis, keputusan emosional, lemahnya dokumentasi, kurangnya pemisahan tugas, serta ketergantungan pada satu orang.

Bisnis keluarga juga menghadapi tantangan tata kelola yang khas. IFC menjelaskan bahwa tata kelola bisnis keluarga perlu memperhatikan komponen seperti peran keluarga, struktur kepemilikan, dewan, manajemen, kebijakan keluarga, serta perencanaan suksesi agar bisnis dapat bertahan dari satu generasi ke generasi berikutnya. (IFC) Dengan kata lain, risiko keuangan dalam bisnis keluarga tidak hanya berasal dari pasar atau kas, tetapi juga dari hubungan keluarga, konflik, dan suksesi.

12.3 Makna Financial Risk Management bagi UMKM

Financial Risk Management bagi UMKM adalah proses sederhana tetapi sistematis untuk mengenali, mengukur, mengendalikan, memantau, dan memperbaiki risiko keuangan yang dapat mengganggu kelangsungan usaha.

Dalam perusahaan besar, istilah ini dapat mencakup *Value at Risk*, derivatif, sistem treasury, audit internal, dan komite risiko. Dalam UMKM, istilah yang sama dapat diterjemahkan menjadi praktik yang lebih sederhana:

1. Mengetahui berapa kas yang tersedia.
2. Mengetahui siapa yang belum membayar.
3. Mengetahui utang mana yang jatuh tempo.
4. Mengetahui stok mana yang lambat berputar.
5. Mengetahui harga pokok produk.
6. Mengetahui apakah usaha benar-benar untung secara kas.
7. Mengetahui risiko jika bahan baku naik.
8. Mengetahui apakah cicilan utang masih sanggup dibayar.
9. Mengetahui siapa yang berwenang mengambil keputusan keuangan.
10. Mengetahui bagaimana usaha tetap berjalan bila pemilik sakit atau tidak hadir.

Manajemen risiko keuangan untuk UMKM bukanlah beban tambahan. Justru ia membantu pemilik usaha tidur lebih tenang karena keputusan tidak hanya berdasarkan perasaan, tetapi berdasarkan data sederhana yang teratur.

12.4 Mengapa UMKM Rentan terhadap Risiko Keuangan?

UMKM rentan terhadap risiko keuangan karena beberapa alasan. Pertama, cadangan kas biasanya terbatas. Perusahaan besar mungkin memiliki akses kredit bank, investor, atau aset yang dapat dijaminkan. UMKM sering hanya memiliki kas harian dan modal pemilik.

Kedua, UMKM sering memiliki pencatatan yang belum rapi. Tanpa catatan, pemilik sulit mengetahui apakah usaha benar-benar untung, pelanggan mana yang menunggak, produk mana yang paling menguntungkan, atau pengeluaran mana yang membengkak.

Ketiga, UMKM sering memberi kredit kepada pelanggan berdasarkan hubungan personal. Pelanggan lama diberi kelonggaran pembayaran, tetapi tidak ada batas kredit yang jelas. Akibatnya, penjualan tampak naik, tetapi kas tidak masuk.

Keempat, UMKM sering mencampur uang pribadi dan uang usaha. Uang usaha dipakai untuk kebutuhan keluarga, sementara uang pribadi dipakai menutup kekurangan usaha. Jika tidak dicatat, pemilik tidak tahu apakah usaha menghasilkan laba atau hanya berputar dengan tambahan dana pribadi.

Kelima, UMKM sering bergantung pada satu pemasok, satu pelanggan besar, satu produk utama, atau satu anggota keluarga kunci. Ketergantungan ini menciptakan risiko konsentrasi.

Keenam, UMKM sering memiliki posisi tawar lemah terhadap pemasok, pelanggan besar, atau pemberi pinjaman. Ketika harga bahan baku naik atau pelanggan menunda pembayaran, UMKM sulit menyesuaikan diri.

Ketujuh, bisnis keluarga dapat terganggu oleh konflik keluarga. Keputusan bisnis yang seharusnya rasional dapat menjadi emosional karena bercampur dengan status keluarga, senioritas, warisan, dan hubungan personal.

12.5 Risiko Utama dalam UMKM dan Bisnis Keluarga

12.5.1 Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko ketika usaha tidak memiliki kas cukup untuk membayar kebutuhan operasional. UMKM dapat memiliki penjualan tinggi, tetapi tetap kekurangan kas jika pelanggan belum membayar, stok terlalu banyak, atau utang jatuh tempo.

Contoh sederhana adalah usaha katering yang menerima pesanan besar. Pemilik harus membeli bahan, membayar tenaga kerja, dan menyewa

peralatan. Namun, pelanggan baru membayar penuh setelah acara selesai. Jika tidak ada uang muka dan cadangan kas, pesanan besar justru dapat membuat usaha kekurangan uang.

12.5.2 Risiko Kredit atau Piutang

Risiko kredit terjadi ketika pelanggan membayar terlambat atau gagal membayar. Dalam UMKM, risiko ini sering terjadi karena hubungan pelanggan terlalu informal. Pemilik merasa tidak enak menagih karena pelanggan adalah teman, tetangga, keluarga, atau pelanggan lama.

Risiko piutang sangat berbahaya karena membuat laba tampak ada, tetapi kas tidak tersedia. Penjualan kredit harus dikelola dengan batas, jatuh tempo, dan penagihan yang jelas.

12.5.3 Risiko Pasar

Risiko pasar muncul dari perubahan harga bahan baku, kurs, suku bunga, daya beli konsumen, tren pasar, atau persaingan. Usaha kuliner rentan terhadap kenaikan harga minyak, telur, daging, cabai, beras, dan gas. Usaha impor kecil rentan terhadap pelemahan rupiah. Usaha fesyen rentan terhadap perubahan selera konsumen.

12.5.4 Risiko Operasional

Risiko operasional muncul dari kesalahan proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal. Dalam UMKM, contohnya adalah stok hilang, kas tidak cocok, salah kirim barang, nota hilang, pembayaran digital tidak direkonsiliasi, karyawan tidak menyetor penjualan, atau data pelanggan hilang.

12.5.5 Risiko Utang

Utang dapat membantu usaha bertumbuh, tetapi juga dapat menjadi beban. Risiko utang terjadi ketika cicilan melebihi kemampuan kas. Banyak UMKM mengambil pinjaman karena optimis penjualan naik, tetapi tidak menghitung skenario jika penjualan turun.

OJK pada 2025 menerbitkan POJK 19 Tahun 2025 mengenai kemudahan akses pembiayaan kepada UMKM, yang antara lain memuat kewajiban peningkatan literasi keuangan berupa edukasi keuangan bagi UMKM dan penerapan prinsip perlindungan konsumen. ([OJK Portal](#)) Ini menunjukkan bahwa pembiayaan UMKM perlu disertai literasi dan perlindungan agar akses modal tidak berubah menjadi risiko utang yang berlebihan.

12.5.6 Risiko Keluarga

Risiko keluarga adalah risiko yang khas dalam bisnis keluarga. Bentuknya dapat berupa konflik antaranggota keluarga, ketidakjelasan peran, perebutan kewenangan, penggunaan uang usaha untuk kebutuhan pribadi, perbedaan visi antar generasi, atau belum adanya rencana suksesi.

Risiko keluarga sering tidak muncul dalam laporan keuangan, tetapi dapat menghancurkan usaha. Banyak bisnis keluarga tidak gagal karena produk buruk, melainkan karena konflik internal.

12.6 Tanda-Tanda Bahaya Risiko Keuangan UMKM

Pemilik UMKM perlu mengenali tanda-tanda dini risiko keuangan. Beberapa tanda bahaya antara lain:

1. Penjualan naik, tetapi kas tetap seret.
2. Banyak pelanggan menunggak.
3. Pemilik sering memakai uang pribadi untuk menutup biaya usaha.
4. Uang usaha sering dipakai untuk kebutuhan pribadi tanpa pencatatan.
5. Utang jangka pendek digunakan untuk kebutuhan jangka panjang.
6. Cicilan dibayar dari pinjaman baru.
7. Stok menumpuk tetapi penjualan lambat.

8. Harga jual tidak dihitung berdasarkan biaya nyata.
9. Tidak ada laporan kas harian atau mingguan.
10. Pemilik tidak tahu laba bersih sebenarnya.
11. Keputusan investasi dibuat karena ikut tren.
12. Konflik keluarga mulai mengganggu keputusan bisnis.

Tanda-tanda ini tidak selalu berarti usaha akan gagal. Namun, tanda-tanda tersebut adalah sinyal bahwa sistem keuangan perlu diperbaiki.

12.7 Pemisahan Keuangan Pribadi dan Usaha

Langkah paling mendasar dalam manajemen risiko keuangan UMKM adalah memisahkan uang pribadi dan uang usaha. Banyak usaha kecil tampak berjalan, tetapi sebenarnya pemilik tidak tahu apakah usaha menghasilkan laba karena semua uang bercampur.

Pemisahan dapat dilakukan melalui langkah sederhana:

1. Membuka rekening khusus usaha.
2. Menentukan gaji atau pengambilan pemilik secara tetap.
3. Mencatat setiap pengambilan pribadi.
4. Tidak membayar kebutuhan rumah tangga langsung dari kas usaha tanpa pencatatan.
5. Tidak mencampur utang pribadi dengan utang usaha.
6. Membuat laporan kas usaha secara terpisah.

Pemisahan ini bukan berarti keluarga tidak boleh menikmati hasil usaha. Sebaliknya, pemisahan membuat keluarga tahu dengan jelas berapa yang boleh diambil tanpa merusak modal kerja.

12.8 Manajemen Arus Kas UMKM

Arus kas adalah napas usaha. UMKM perlu membuat proyeksi kas sederhana, minimal mingguan atau bulanan. Proyeksi kas tidak perlu rumit. Cukup menjawab tiga pertanyaan:

1. Berapa kas masuk minggu ini?
2. Berapa kas keluar minggu ini?
3. Apakah saldo kas cukup sampai minggu depan?

Format sederhana proyeksi kas:

Komponen	Minggu 1	Minggu 2	Minggu 3	Minggu 4
Saldo awal kas				
Penjualan tunai				
Penerimaan piutang				
Total kas masuk				
Pembelian bahan				
Gaji				
Sewa/listrik/air				
Cicilan utang				
Pengeluaran lain				
Total kas keluar				
Saldo akhir kas				

Dengan tabel sederhana ini, pemilik usaha dapat melihat kapan kas akan menipis dan dapat bertindak sebelum terlambat.

12.9 Pengelolaan Piutang Pelanggan

Piutang adalah salah satu sumber risiko terbesar bagi UMKM. Banyak pemilik usaha merasa senang ketika penjualan meningkat, tetapi lupa bahwa sebagian penjualan belum dibayar. Piutang yang tidak terkendali dapat membuat usaha kekurangan kas.

Beberapa prinsip pengelolaan piutang adalah:

1. Tentukan siapa pelanggan yang boleh membeli secara kredit.
2. Tetapkan batas kredit per pelanggan.
3. Tentukan tanggal jatuh tempo secara tertulis.
4. Catat semua piutang.
5. Kirim pengingat sebelum jatuh tempo.
6. Hentikan sementara penjualan kredit jika pelanggan menunggak.
7. Berikan diskon kecil untuk pembayaran cepat jika memungkinkan.
8. Jangan menambah piutang kepada pelanggan yang belum membayar tagihan lama.

Tabel umur piutang sederhana dapat dibuat seperti berikut:

• Pelanggan	• Total Piutang	• Belum Jatuh Tempo	• 1–30 Hari	• 31– 60 Hari	• >60 Hari
-------------	--------------------	---------------------------	----------------	---------------------	---------------

Dengan tabel ini, pemilik dapat melihat pelanggan mana yang harus segera ditagih.

12.10 Pengelolaan Utang dan Pembiayaan

Utang bukan selalu buruk. Utang dapat membantu membeli mesin, menambah modal kerja, memperluas toko, atau memenuhi pesanan besar. Namun, utang menjadi risiko jika tidak disesuaikan dengan kemampuan kas.

Sebelum mengambil utang, UMKM perlu bertanya:

1. Untuk apa utang digunakan?
2. Apakah utang menghasilkan tambahan pendapatan?
3. Berapa cicilan per bulan?
4. Apakah kas usaha mampu membayar cicilan dalam skenario buruk?
5. Apakah bunga dan biaya sudah dipahami?
6. Apa jaminannya?
7. Apa konsekuensi jika terlambat membayar?
8. Apakah pinjaman berasal dari lembaga resmi?

Utang produktif digunakan untuk kegiatan yang meningkatkan kapasitas usaha, seperti membeli alat produksi atau modal kerja pesanan. Utang konsumtif untuk kebutuhan pribadi sebaiknya tidak dibebankan pada usaha.

Dalam akses pembiayaan, literasi keuangan menjadi penting. OJK pada 2025 terus mendorong literasi dan inklusi keuangan digital bagi pelaku UMKM, khususnya agar pelaku usaha memahami produk keuangan digital, manfaat, risiko, serta perlindungan konsumen. ([OJK Portal](#))

12.11 Harga Pokok, Margin, dan Risiko Penetapan Harga

Banyak UMKM menentukan harga berdasarkan kebiasaan pasar atau mengikuti pesaing, tetapi tidak menghitung harga pokok secara benar. Akibatnya, produk tampak laku, tetapi laba tipis atau bahkan rugi.

Harga pokok harus mencakup:

1. Bahan baku.
2. Tenaga kerja langsung.
3. Kemasan.
4. Transportasi.
5. Biaya listrik, gas, air.
6. Sewa atau penyusutan alat.
7. Biaya platform digital atau komisi marketplace.
8. Biaya promosi.
9. Kerusakan atau retur.
10. Pajak dan biaya administrasi.

Jika harga bahan baku naik, pemilik perlu menghitung ulang margin. Ada beberapa pilihan: menaikkan harga, mengurangi ukuran produk secara wajar, mencari pemasok alternatif, memperbaiki efisiensi, atau mengubah komposisi produk.

Risiko penetapan harga terjadi ketika UMKM tidak menyadari bahwa biaya berubah lebih cepat daripada harga jual. Dalam jangka panjang, margin yang tidak sehat akan menggerus kas.

12.12 Pengelolaan Persediaan

Persediaan adalah aset, tetapi juga dapat menjadi beban. Stok yang terlalu sedikit dapat menyebabkan kehilangan penjualan. Stok yang terlalu banyak mengikat kas dan meningkatkan risiko rusak, kedaluwarsa, hilang, atau tidak laku.

UMKM perlu membedakan barang cepat laku dan lambat laku. Barang cepat laku dapat disediakan lebih banyak. Barang lambat laku harus dikendalikan. Dalam usaha makanan, persediaan bahan segar harus dipantau lebih ketat karena risiko kedaluwarsa tinggi.

Prinsip sederhana pengelolaan persediaan:

1. Catat stok masuk dan keluar.
 2. Hitung stok fisik secara berkala.
 3. Prioritaskan barang cepat laku.
 4. Hindari membeli terlalu banyak karena diskon.
 5. Perhatikan masa kedaluwarsa.
 6. Pisahkan stok rusak.
 7. Gunakan data penjualan untuk menentukan pembelian.
 8. Jangan biarkan stok menjadi tempat kas "terkunci".
-

12.13 Pencatatan Keuangan sebagai Alat Pengendalian Risiko

Pencatatan keuangan adalah alat dasar untuk mengendalikan risiko. Tanpa pencatatan, pemilik hanya mengandalkan ingatan. Dalam usaha kecil, ingatan sering tidak cukup.

Pencatatan minimal meliputi:

1. Kas masuk.

2. Kas keluar.
3. Penjualan tunai.
4. Penjualan kredit.
5. Piutang.
6. Utang.
7. Persediaan.
8. Pengambilan pribadi.
9. Cicilan pinjaman.
10. Laba rugi sederhana.

Bank Indonesia mengembangkan SI APIK, yaitu aplikasi pencatatan informasi keuangan yang membantu UMKM menyusun laporan keuangan yang komprehensif dan dapat diterima oleh perbankan atau lembaga keuangan lainnya. (Bank Indonesia) BI juga menjelaskan bahwa SI APIK digunakan untuk pencatatan keuangan secara mobile dan dapat digunakan untuk mengakses pembiayaan dari lembaga keuangan. (bicara131.bi.go.id)

Artinya, pencatatan bukan hanya untuk mengetahui laba. Pencatatan juga meningkatkan kredibilitas UMKM di hadapan bank, investor, mitra, dan keluarga.

12.14 Risiko Operasional dalam UMKM

Risiko operasional dalam UMKM sering muncul dalam bentuk sederhana tetapi berdampak besar. Contohnya:

1. Kas hilang.
2. Stok tidak cocok.

3. Nota pembelian hilang.
4. Pembayaran pelanggan tidak tercatat.
5. Karyawan salah kirim barang.
6. Pesanan online tidak diproses.
7. Rekening pembayaran tidak diperiksa.
8. Password marketplace diketahui banyak orang.
9. Barang retur tidak dicatat.
10. Pembayaran digital tidak direkonsiliasi.

Mitigasi risiko operasional UMKM tidak harus rumit. Beberapa kontrol sederhana adalah:

1. Gunakan satu rekening usaha.
2. Simpan bukti transaksi.
3. Cocokkan kas harian dengan penjualan.
4. Batasi akses ke rekening dan aplikasi.
5. Pisahkan tugas penerimaan uang dan pencatatan jika memungkinkan.
6. Lakukan stok opname berkala.
7. Buat daftar harga resmi.
8. Buat prosedur retur barang.
9. Gunakan catatan digital sederhana.
10. Periksa laporan penjualan marketplace.

12.15 Risiko Digital dan Pembayaran Elektronik

Digitalisasi membuka peluang besar bagi UMKM. Pembayaran QR, marketplace, media sosial, dompet digital, aplikasi akuntansi, dan pemasaran online dapat memperluas pasar. Namun, digitalisasi juga membawa risiko.

Risiko digital UMKM mencakup:

1. Penipuan pembayaran.
2. Akun marketplace diretas.
3. Data pelanggan bocor.
4. Salah kirim barang karena data order keliru.
5. Biaya platform tidak dihitung.
6. Ketergantungan pada satu marketplace.
7. Ulasan negatif yang merusak reputasi.
8. Promosi digital tidak menghasilkan laba.
9. Pencatatan online dan offline tidak sinkron.
10. Penyalahgunaan akses oleh karyawan.

UMKM perlu memperlakukan akun digital sebagai aset penting. Password harus dijaga, akses dibatasi, transaksi dicek, dan biaya platform dihitung dalam harga pokok.

12.16 Tata Kelola Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga memiliki kekuatan besar: kepercayaan, loyalitas, pengorbanan, dan visi jangka panjang. Namun, bisnis keluarga juga memiliki risiko: konflik, nepotisme, keputusan emosional, dan suksesi yang tidak direncanakan.

Tata kelola bisnis keluarga bertujuan memisahkan secara sehat tiga hal: keluarga, kepemilikan, dan manajemen. Seorang anggota keluarga mungkin pemilik, tetapi belum tentu cocok menjadi manajer. Seorang anak pendiri mungkin memiliki hak keluarga, tetapi tetap perlu kompetensi jika ingin memimpin usaha.

IFC menekankan bahwa bisnis keluarga membutuhkan tata kelola yang membantu menyelesaikan dilema umum, termasuk peran keluarga, manajemen senior, dan perencanaan suksesi. (IFC) Prinsip ini relevan bagi bisnis keluarga di Indonesia, baik skala kecil maupun yang sedang tumbuh menjadi perusahaan besar.

Beberapa langkah tata kelola keluarga:

1. Jelaskan siapa pemilik usaha.
2. Jelaskan siapa yang bekerja dalam usaha.
3. Jelaskan siapa yang berwenang mengambil keputusan.
4. Tentukan gaji anggota keluarga yang bekerja.
5. Bedakan dividen pemilik dan gaji pekerja.
6. Buat aturan pengambilan uang.
7. Buat forum keluarga untuk membahas isu besar.
8. Siapkan suksesi sejak dini.
9. Libatkan profesional jika usaha mulai besar.
10. Dokumentasikan keputusan penting.

12.17 Konflik Keluarga sebagai Risiko Keuangan

Konflik keluarga dapat menjadi risiko keuangan yang serius. Misalnya, dua saudara berbeda pandangan: yang satu ingin ekspansi, yang lain ingin menjaga kas. Seorang anggota keluarga mengambil uang usaha tanpa

catatan. Generasi muda ingin digitalisasi, generasi tua khawatir kehilangan cara lama. Anak pendiri ingin posisi manajerial, tetapi belum memiliki kemampuan.

Konflik seperti ini dapat berdampak pada kas, utang, investasi, karyawan, pemasok, pelanggan, dan reputasi. Karena itu, konflik keluarga tidak boleh dibiarkan menjadi pembicaraan informal yang berulang tanpa keputusan.

Beberapa prinsip mengelola konflik keluarga:

1. Pisahkan isu keluarga dan isu bisnis.
2. Gunakan data keuangan dalam keputusan.
3. Tetapkan aturan sebelum konflik terjadi.
4. Hindari keputusan penting saat emosi tinggi.
5. Libatkan pihak netral jika perlu.
6. Dokumentasikan hasil rapat.
7. Hormati pendiri, tetapi tetap gunakan prinsip profesional.
8. Beri ruang bagi generasi muda untuk belajar.
9. Jangan mencampur hak waris dengan kompetensi manajerial.
10. Jadikan keberlanjutan usaha sebagai tujuan bersama.

12.18 Suksesi sebagai Risiko Strategis

Suksesi adalah proses peralihan kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dalam bisnis keluarga, suksesi sering menjadi isu paling sensitif. Banyak pendiri sulit melepas kendali. Generasi penerus kadang belum siap. Saudara kandung dapat bersaing. Karyawan lama dapat bingung kepada siapa harus loyal.

Suksesi yang tidak direncanakan dapat menimbulkan risiko:

1. Usaha kehilangan arah ketika pendiri sakit atau meninggal.
2. Anggota keluarga berebut kendali.
3. Karyawan kunci keluar.
4. Pemasok dan pelanggan kehilangan kepercayaan.
5. Keputusan investasi tertunda.
6. Aset keluarga dan aset usaha bercampur dalam konflik.

Perencanaan suksesi perlu dilakukan sejak usaha masih sehat. Pendiri perlu menyiapkan penerus, membagi pengetahuan, mendokumentasikan proses bisnis, membangun tim manajemen, dan menetapkan aturan kepemilikan.

12.19 Pendanaan UMKM dan Hubungan dengan Lembaga Keuangan

UMKM sering membutuhkan pembiayaan untuk modal kerja, pembelian alat, ekspansi, renovasi, promosi, atau digitalisasi. Namun, akses pembiayaan sering terkendala pencatatan yang tidak rapi, agunan terbatas, riwayat usaha tidak terdokumentasi, dan laporan keuangan tidak tersedia.

Karena itu, manajemen risiko keuangan juga membantu akses pembiayaan. UMKM yang memiliki laporan kas, piutang, utang, stok, dan laba rugi sederhana akan lebih mudah dinilai oleh bank atau lembaga keuangan.

POJK 19 Tahun 2025 tentang kemudahan akses pembiayaan kepada UMKM menunjukkan perhatian regulator terhadap akses pembiayaan UMKM serta pentingnya edukasi keuangan dan perlindungan konsumen dalam proses pembiayaan. ([OJK Portal](#)) Dengan demikian, akses modal harus dipahami bersama tanggung jawab pengelolaan risiko.

12.20 Risk Dashboard Sederhana untuk UMKM

UMKM dapat membuat dashboard risiko sederhana setiap minggu atau bulan. Contohnya:

• Indikator	• Aman	• Waspada	• Bahaya
• Saldo kas	• Cukup > 1 bulan biaya	• Cukup 2 minggu	• Kurang dari 1 minggu
• Piutang lewat jatuh tempo	• <10% piutang	• 10–25%	• >25%
• Utang jatuh tempo	• Terjadwal	• Ada tekanan	• Tidak mampu bayar
• Stok lambat laku	• Rendah	• Sedang	• Menumpuk
• Margin laba	• Stabil	• Menurun	• Negatif
• Penjualan	• Stabil/naik	• Turun ringan	• Turun tajam
• Konflik keluarga	• Tidak ada	• Mulai muncul	• Mengganggu usaha

Dashboard ini tidak perlu rumit. Yang penting adalah disiplin membacanya dan mengambil tindakan.

12.21 Langkah Praktis Membangun Financial Risk Management UMKM

Berikut langkah praktis yang dapat diterapkan UMKM:

Langkah 1: Pisahkan uang pribadi dan usaha

Buka rekening usaha. Tentukan gaji atau pengambilan pemilik. Catat semua pengambilan.

Langkah 2: Catat kas harian

Setiap uang masuk dan keluar harus dicatat. Gunakan buku, spreadsheet, atau aplikasi seperti SI APIK. BI menyebut SI APIK sebagai aplikasi yang mempermudah UMKM melakukan pencatatan keuangan digital. ([Bank Indonesia](#))

Langkah 3: Buat anggaran kas mingguan

Perkirakan kas masuk dan keluar. Lihat apakah kas cukup.

Langkah 4: Kelola piutang

Tetapkan batas kredit, jatuh tempo, dan jadwal penagihan.

Langkah 5: Kelola stok

Pantau barang cepat laku dan lambat laku. Jangan biarkan kas terkunci dalam stok.

Langkah 6: Hitung harga pokok

Pastikan harga jual menutup biaya dan menghasilkan margin.

Langkah 7: Kendalikan utang

Jangan mengambil utang tanpa proyeksi kas. Hindari utang konsumtif atas nama usaha.

Langkah 8: Buat dana darurat usaha

Sisihkan sebagian laba untuk cadangan kas.

Langkah 9: Tetapkan aturan keluarga

Jelaskan peran, gaji, pengambilan uang, dan kewenangan keputusan.

Langkah 10: Evaluasi risiko setiap bulan

Lihat kas, piutang, utang, stok, laba, dan isu keluarga. Perbaiki sebelum masalah membesar.

12.22 Studi Kasus Naratif 1: UMKM Kuliner yang Penjualannya Naik tetapi Kas Seret

Sebuah UMKM kuliner di Bogor mengalami peningkatan pesanan melalui media sosial. Setiap akhir pekan, pesanan meningkat. Pemilik merasa usahanya berkembang. Namun, anehnya, kas sering habis. Gaji karyawan terlambat, bahan baku kadang dibeli dengan utang, dan pemilik sering memakai uang pribadi untuk menutup kekurangan.

Setelah diperiksa, ditemukan beberapa masalah. Pertama, banyak pesanan katering dibayar setelah acara, sementara bahan harus dibeli sebelum acara. Kedua, harga jual belum memasukkan biaya kemasan, transportasi, gas, dan komisi platform. Ketiga, uang usaha sering dipakai untuk kebutuhan rumah tangga tanpa pencatatan. Keempat, stok bahan sering berlebih dan sebagian rusak.

Pemilik kemudian memperbaiki sistem. Setiap pesanan besar harus membayar uang muka 50 persen. Harga jual dihitung ulang. Uang pribadi dan uang usaha dipisah. Stok dibeli berdasarkan proyeksi pesanan. Kas harian dicatat. Dalam tiga bulan, penjualan tidak naik drastis, tetapi kas menjadi lebih sehat. Pemilik akhirnya memahami bahwa pertumbuhan penjualan harus diikuti disiplin arus kas.

12.23 Studi Kasus Naratif 2: Bisnis Keluarga yang Terganggu karena Konflik Peran

Sebuah toko bahan bangunan dikelola oleh ayah, ibu, dan dua anak. Ayah sebagai pendiri masih mengambil semua keputusan. Anak pertama

mengelola pembelian, anak kedua mengelola pemasaran online. Ibu mengatur kas. Awalnya semua berjalan baik, tetapi konflik muncul ketika anak kedua ingin memperluas penjualan melalui marketplace, sementara ayah menolak karena khawatir biaya promosi membengkak.

Konflik makin rumit karena tidak ada laporan keuangan jelas. Anak kedua merasa toko harus berubah. Ayah merasa anaknya terlalu berani mengambil risiko. Ibu bingung karena uang toko sering dipakai untuk kebutuhan keluarga. Anak pertama merasa beban pembelian makin berat karena stok bertambah.

Keluarga kemudian sepakat membuat rapat bulanan bisnis. Mereka memisahkan uang keluarga dan uang toko. Setiap anggota keluarga yang bekerja diberi gaji jelas. Keputusan investasi digital harus disertai anggaran dan target. Marketplace diuji selama tiga bulan dengan batas biaya promosi. Hasilnya dievaluasi berdasarkan data.

Konflik tidak hilang sepenuhnya, tetapi menjadi lebih sehat karena dibahas dengan data, bukan emosi. Kasus ini menunjukkan bahwa tata kelola keluarga dapat mengurangi risiko keuangan dan konflik.

12.24 Studi Kasus Naratif 3: Usaha Dagang yang Terjebak Piutang

Sebuah usaha distribusi kecil menjual barang kebutuhan rumah tangga ke warung-warung. Untuk menarik pelanggan, pemilik memberi tempo pembayaran 30 hari. Karena hubungan personal kuat, banyak pelanggan meminta tambahan barang walaupun tagihan lama belum dibayar. Pemilik merasa tidak enak menolak.

Dalam enam bulan, penjualan naik, tetapi kas menurun. Pemasok meminta pembayaran tepat waktu. Pemilik mengambil pinjaman untuk menutup kas. Beban bunga muncul. Setelah membuat daftar piutang, ternyata 40 persen piutang sudah terlambat lebih dari 60 hari.

Pemilik kemudian membuat kebijakan baru. Pelanggan yang menunggak tidak boleh mengambil barang baru secara kredit. Setiap pelanggan diberi limit. Penagihan dilakukan setiap minggu. Pelanggan yang membayar cepat diberi diskon kecil. Dalam beberapa bulan, kas membaik. Penjualan sedikit turun, tetapi usaha lebih stabil.

Pelajaran kasus ini adalah bahwa tidak semua penjualan baik. Penjualan yang tidak berubah menjadi kas dapat menjadi risiko.

12.25 Etika dan Nilai dalam Pengelolaan Risiko UMKM

Manajemen risiko keuangan tidak boleh dipahami hanya sebagai teknik. Ada dimensi etika di dalamnya. Pemilik usaha perlu jujur kepada pemasok, pelanggan, karyawan, keluarga, dan pemberi pinjaman. Jika kas sulit, komunikasikan dengan baik. Jika produk bermasalah, bertanggung jawablah. Jika utang jatuh tempo, jangan menghilang. Jika keluarga terlibat, perlakukan anggota keluarga dan karyawan non-keluarga secara adil.

Etika juga penting dalam penagihan. UMKM berhak menagih piutang, tetapi harus tetap menghormati martabat pelanggan. Sebaliknya, pelanggan juga memiliki tanggung jawab moral untuk membayar sesuai kesepakatan.

Dalam bisnis keluarga, etika berarti tidak menggunakan hubungan keluarga untuk mengambil keuntungan pribadi dari usaha bersama. Keterbukaan, kejujuran, dan tanggung jawab adalah modal sosial yang sangat penting.

12.26 Financial Risk Management UMKM di Era AI dan Digital

AI dan digitalisasi membuka peluang baru bagi UMKM. Aplikasi pencatatan, kasir digital, dashboard penjualan, marketplace, sistem pembayaran, dan analitik sederhana dapat membantu pemilik melihat pola penjualan dan risiko.

Namun, teknologi bukan pengganti disiplin. Aplikasi tidak berguna jika data tidak diinput. AI tidak membantu jika pemilik tidak memahami harga pokok. Marketplace tidak sehat jika penjualan tinggi tetapi komisi dan biaya promosi menggerus margin.

UMKM dapat menggunakan teknologi untuk:

1. Mencatat transaksi.
2. Melihat produk terlaris.
3. Memantau stok.
4. Mengingatnkan piutang.
5. Membuat laporan kas.
6. Menghitung margin.
7. Menyimpan data pelanggan.
8. Membandingkan biaya promosi dan penjualan.
9. Mendeteksi penurunan penjualan.
10. Menyusun proyeksi sederhana.

Namun, UMKM juga perlu menjaga keamanan akun, password, data pelanggan, dan akses pembayaran digital.

12.27 Model Integratif Financial Risk Management untuk UMKM dan Bisnis Keluarga

Model sederhana yang dapat digunakan adalah:

**Identifikasi Risiko → Ukur Dampak → Kendalikan → Pantau → Perbaiki
→ Wariskan**

Pertama, pemilik mengidentifikasi risiko: kas, piutang, utang, stok, harga bahan, operasional, keluarga, dan digital.

Kedua, pemilik mengukur dampaknya secara sederhana: berapa rupiah, kapan jatuh tempo, siapa bertanggung jawab.

Ketiga, pemilik mengendalikan risiko melalui aturan, pencatatan, limit, SOP, dan dana cadangan.

Keempat, pemilik memantau risiko secara mingguan atau bulanan.

Kelima, pemilik memperbaiki sistem berdasarkan pengalaman.

Keenam, dalam bisnis keluarga, pemilik menyiapkan generasi penerus agar usaha tidak berhenti pada satu orang.

Model ini menegaskan bahwa manajemen risiko UMKM harus praktis, disiplin, dan berkelanjutan.

Ringkasan Bab

UMKM dan bisnis keluarga menghadapi risiko keuangan yang khas. Risiko tersebut meliputi risiko likuiditas, piutang, pasar, operasional, utang, digital, dan risiko keluarga. UMKM rentan karena modal terbatas, pencatatan belum rapi, uang pribadi dan usaha sering bercampur, keputusan banyak bergantung pada pemilik, serta hubungan keluarga dapat memengaruhi keputusan bisnis.

Manajemen risiko keuangan untuk UMKM tidak harus rumit. Langkah dasar yang paling penting adalah memisahkan uang pribadi dan usaha, mencatat kas, membuat proyeksi arus kas, mengelola piutang, menghitung harga pokok, mengendalikan stok, membatasi utang, dan menyiapkan dana darurat.

Bisnis keluarga perlu menambahkan tata kelola keluarga: pembagian peran, aturan pengambilan uang, gaji anggota keluarga, forum komunikasi,

profesionalisme, dan rencana suksesi. Tanpa tata kelola keluarga, usaha dapat terganggu oleh konflik, keputusan emosional, dan ketidakjelasan kepemimpinan.

Digitalisasi dan aplikasi pencatatan seperti SI APIK dapat membantu UMKM menyusun laporan keuangan dan meningkatkan akses pembiayaan. ([Bank Indonesia](#)) Namun, teknologi hanya efektif jika disertai disiplin input data, pemahaman biaya, dan pengawasan.

Inti Bab 12 adalah bahwa UMKM dan bisnis keluarga dapat menjadi lebih tangguh jika mengelola risiko keuangan secara sederhana, konsisten, etis, dan berbasis data.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa UMKM sering mengalami kekurangan kas meskipun penjualannya meningkat?
2. Apa bahaya mencampur keuangan pribadi dan keuangan usaha?
3. Bagaimana cara sederhana mengelola piutang pelanggan pada UMKM?
4. Mengapa harga pokok penting dalam manajemen risiko keuangan?
5. Jelaskan perbedaan utang produktif dan utang konsumtif dalam usaha.
6. Apa saja risiko digital yang dihadapi UMKM?
7. Mengapa konflik keluarga dapat menjadi risiko keuangan?
8. Bagaimana tata kelola keluarga dapat membantu keberlanjutan bisnis?

9. Bagaimana aplikasi pencatatan keuangan dapat membantu akses pembiayaan UMKM?
 10. Terapkan model "Identifikasi Risiko → Ukur Dampak → Kendalikan → Pantau → Perbaiki → Wariskan" pada sebuah usaha keluarga.
-

Glosarium

Aging Schedule Piutang

Daftar umur piutang berdasarkan lama keterlambatan pembayaran pelanggan.

Bisnis Keluarga

Usaha yang kepemilikan, pengelolaan, atau pengaruh strategisnya berada pada satu keluarga atau beberapa anggota keluarga.

Cadangan Kas

Dana yang disimpan untuk menghadapi kebutuhan mendadak atau penurunan pendapatan.

Cash Flow / Arus Kas

Aliran uang masuk dan uang keluar dalam usaha selama periode tertentu.

Dana Darurat Usaha

Cadangan dana yang disiapkan untuk menjaga kelangsungan usaha ketika terjadi gangguan.

Harga Pokok Produksi / HPP

Total biaya yang diperlukan untuk menghasilkan barang atau jasa, termasuk bahan, tenaga kerja, kemasan, dan biaya terkait lainnya.

Limit Kredit Pelanggan

Batas maksimal piutang atau penjualan kredit yang diberikan kepada pelanggan tertentu.

Manajemen Risiko Keuangan UMKM

Proses mengenali, mengukur, mengendalikan, memantau, dan memperbaiki risiko keuangan dalam usaha kecil dan menengah.

Modal Kerja

Dana yang digunakan untuk menjalankan operasi harian, seperti membeli bahan baku, membayar gaji, dan membiayai persediaan.

Piutang Usaha

Tagihan kepada pelanggan yang sudah menerima barang atau jasa tetapi belum membayar.

Proyeksi Arus Kas

Perkiraan kas masuk dan kas keluar pada periode tertentu.

Risiko Digital

Risiko yang muncul dari penggunaan teknologi digital, seperti akun diretas, transaksi salah, data bocor, atau biaya platform tidak terkendali.

Risiko Keluarga

Risiko yang muncul dari konflik, ketidakjelasan peran, suksesi, atau pencampuran urusan keluarga dan bisnis.

Risiko Likuiditas

Risiko ketika usaha tidak memiliki kas cukup untuk memenuhi kewajiban tepat waktu.

Risiko Operasional

Risiko kerugian akibat kesalahan proses, manusia, sistem, atau kejadian eksternal.

Risiko Piutang

Risiko pelanggan terlambat membayar atau gagal membayar.

Suksesi

Proses peralihan kepemimpinan dan kepemilikan bisnis dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Tata Kelola Bisnis Keluarga

Sistem aturan, struktur, peran, komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam bisnis keluarga.

Utang Produktif

Utang yang digunakan untuk kegiatan usaha yang berpotensi menghasilkan pendapatan tambahan.

Utang Konsumtif

Utang yang digunakan untuk kebutuhan pribadi atau konsumsi dan tidak langsung menghasilkan pendapatan usaha.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank Indonesia. (2022). *Dorong UMKM naik kelas melalui penggunaan aplikasi pencatatan keuangan digital SI APIK*. Bank Indonesia.

Bank Indonesia. (2026). *KPJU unggulan & database profil UMKM: SI APIK*. Bank Indonesia.

Bank Indonesia. (2026). *SI APIK: Sistem Informasi Aplikasi Pencatatan Informasi Keuangan*. Bank Indonesia.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory & practice* (16th ed.). Cengage Learning.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson.

International Finance Corporation. (2011). *Family business governance handbook*. IFC.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 3 Tahun 2021 tentang pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021*. Kemenkop UKM.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *POJK Nomor 19 Tahun 2025 tentang kemudahan akses pembiayaan kepada usaha mikro, kecil, dan menengah*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *OJK dorong literasi keuangan digital bagi pelaku UMKM*. OJK.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang kemudahan, perlindungan, dan pemberdayaan koperasi dan usaha mikro, kecil, dan menengah*.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.



Bab 13. Teknologi Digital, Fintech, AI, dan Risiko Keuangan Baru

Transformasi keuangan modern, peluang inovasi, dan tantangan risk management

1. Lanskap Baru Keuangan Digital

Mobile banking & e-wallet

Fintech lending

Payment gateway & QRIS

Robo-advisory

Big data analytics

AI & automation

2. Peluang dan Manfaat

Proses lebih cepat dan efisien

Inklusi keuangan meningkat

Layanan lebih personal

Keputusan berbasis data

Biaya operasional dapat menurun

3. Risiko Keuangan Baru

A



Risiko siber

peretasan, malware, ransomware

B



Risiko data & privasi

kebocoran data pribadi

C



Fraud digital

phishing, social engineering, transaksi palsu

D



Risiko model AI

bias algoritma, error prediksi, kurang transparan

E



Risiko pihak ketiga

vendor, cloud, API, outsourcing

F



Risiko kepatuhan

regulasi, perlindungan konsumen, AML/KYC

G



Risiko reputasi

hilangnya kepercayaan pengguna

4. Strategi Mitigasi

1



Cybersecurity berlapis & MFA

2



Enkripsi dan tata kelola data

3



Validasi model AI & human oversight

4



Monitoring transaksi real-time

5



Business continuity & disaster recovery

6



Edukasi pengguna dan perlindungan konsumen

7



Audit, compliance, dan governance digital

5. Kerangka Pikir Singkat

Inovasi Digital

→

Efisiensi

→

Risiko Baru

→

Pengendalian

→

Kepercayaan

→

Keberlanjutan

Inti Bab



Teknologi digital, fintech, dan AI memperluas akses serta efisiensi keuangan, tetapi juga memunculkan risiko baru yang harus dikelola melalui governance, keamanan, kepatuhan, dan literasi digital.



• Seri Financial Risk Management •

BAB 13. TEKNOLOGI DIGITAL, FINTECH, AI, DAN RISIKO KEUANGAN BARU

Transformasi Keuangan Modern, Peluang Inovasi, dan Tantangan Risk Management

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami bagaimana teknologi digital, fintech, big data, dan artificial intelligence mengubah lanskap keuangan modern; menjelaskan peluang dan manfaat digitalisasi keuangan; mengidentifikasi risiko keuangan baru seperti risiko siber, risiko data, fraud digital, risiko model AI, risiko pihak ketiga, risiko kepatuhan, dan risiko reputasi; serta merumuskan strategi mitigasi melalui tata kelola digital, keamanan siber, validasi model, perlindungan data pribadi, literasi konsumen, audit, dan pengawasan manusia.

13.1 Pendahuluan

Transformasi digital telah mengubah wajah industri keuangan secara mendalam. Layanan keuangan yang dahulu bergantung pada kantor fisik, dokumen kertas, proses manual, dan hubungan tatap muka kini bergerak menuju sistem berbasis aplikasi, internet, cloud, data analytics, mobile banking, QR payment, fintech lending, robo-advisory, open finance, blockchain, dan kecerdasan buatan.

Perubahan ini membawa peluang besar. Transaksi menjadi lebih cepat. Biaya operasional dapat ditekan. Akses keuangan menjadi lebih inklusif. UMKM dapat memperoleh pembiayaan melalui platform digital. Konsumen

dapat membayar, menabung, meminjam, berinvestasi, dan mengelola keuangan melalui telepon pintar. Bank Indonesia melalui **Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2030** menyatakan bahwa BSPI 2030 merupakan kelanjutan BSPI 2025 dan akan diimplementasikan bertahap pada 2025–2030 melalui lima inisiatif: Infrastruktur, Industri, Inovasi, Internasional, dan Rupiah Digital. ([Bank Indonesia](#))

Namun, setiap peluang digital juga membawa risiko baru. Semakin banyak transaksi berlangsung secara digital, semakin besar pula risiko keamanan siber, pencurian data, fraud elektronik, kesalahan algoritma, bias model, gangguan sistem, ketergantungan pada vendor teknologi, dan perlindungan konsumen. Dengan demikian, *Financial Risk Management* di era digital tidak lagi cukup membahas risiko pasar, kredit, likuiditas, operasional, dan investasi secara tradisional. Ia juga harus memasukkan risiko teknologi, data, model, dan ekosistem digital.

OJK telah mengatur inovasi teknologi sektor keuangan melalui POJK 3 Tahun 2024. Regulasi tersebut menekankan prinsip keseimbangan antara dorongan inovasi dan mitigasi risiko, integrasi ekonomi dan keuangan digital, efisiensi dan praktik bisnis sehat, perlindungan konsumen, serta koordinasi pengaturan dan pengawasan antarotoritas.

13.2 Lanskap Baru Keuangan Digital

Keuangan digital mencakup berbagai layanan dan teknologi. Beberapa bentuk yang paling menonjol adalah mobile banking, internet banking, dompet digital, QR payment, payment gateway, fintech lending, crowdfunding, robo-advisory, insurtech, regtech, blockchain, aset digital, big data analytics, dan artificial intelligence.

Dalam konteks Indonesia, fintech lending secara formal dikenal dalam regulasi sebagai **Layanan Pendanaan Bersama Berbasis Teknologi Informasi** atau LPBBTI. POJK 10/POJK.05/2022 mendefinisikan LPBBTI

sebagai layanan jasa keuangan yang mempertemukan pemberi dana dan penerima dana dalam pendanaan konvensional atau syariah secara langsung melalui sistem elektronik dengan menggunakan internet.

Transformasi ini menunjukkan bahwa lembaga keuangan tidak lagi berdiri sendiri sebagai institusi tertutup. Mereka menjadi bagian dari ekosistem digital yang melibatkan bank, fintech, perusahaan teknologi, penyedia cloud, penyedia data, merchant, regulator, asosiasi industri, konsumen, UMKM, dan pihak ketiga lainnya.

Dalam ekosistem baru ini, risiko tidak lagi hanya berada dalam neraca perusahaan. Risiko dapat muncul dari API yang tidak aman, data yang bias, model AI yang tidak tervalidasi, server yang gagal, vendor cloud yang terganggu, atau konsumen yang tidak memahami produk digital. Karena itu, tata kelola risiko keuangan harus diperluas menjadi tata kelola risiko digital.

13.3 Peluang dan Manfaat Teknologi Digital dalam Keuangan

Teknologi digital membawa beberapa manfaat utama bagi sektor keuangan.

Pertama, digitalisasi meningkatkan **kecepatan dan efisiensi proses**. Pembukaan rekening, pembayaran, pengajuan pinjaman, verifikasi dokumen, analisis kredit, dan pelaporan dapat dilakukan lebih cepat dengan sistem digital.

Kedua, digitalisasi memperluas **inklusi keuangan**. Masyarakat yang jauh dari kantor bank dapat mengakses layanan keuangan melalui telepon pintar. UMKM yang dahulu sulit memperoleh pembiayaan dapat dinilai melalui data transaksi digital.

Ketiga, digitalisasi memungkinkan **layanan yang lebih personal**. Data transaksi, preferensi, dan perilaku pengguna dapat digunakan untuk menawarkan produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Keempat, digitalisasi memperbaiki **pengambilan keputusan berbasis data**. Big data analytics dan AI dapat membantu mendeteksi fraud, memprediksi risiko kredit, memantau transaksi, menyusun segmentasi pelanggan, dan memberikan peringatan dini.

Kelima, digitalisasi dapat menurunkan **biaya operasional**. Proses yang sebelumnya manual dapat diotomatisasi, sehingga organisasi dapat mengurangi biaya administrasi dan mempercepat pelayanan.

Namun, manfaat ini hanya dapat dinikmati jika organisasi memiliki tata kelola, keamanan, kepatuhan, dan literasi digital yang memadai. Tanpa itu, teknologi dapat menjadi sumber risiko baru.

13.4 Fintech Lending dan Risiko Pembiayaan Digital

Fintech lending mempertemukan pemberi dana dan penerima dana melalui platform digital. Model ini dapat mempercepat akses pembiayaan, terutama bagi individu dan UMKM yang belum sepenuhnya terlayani oleh lembaga keuangan konvensional. Namun, fintech lending juga membawa risiko: gagal bayar, penilaian kredit yang lemah, penagihan tidak etis, penyalahgunaan data, pinjaman berulang dari banyak platform, dan literasi keuangan rendah.

OJK menerbitkan **Roadmap Pengembangan dan Penguatan Fintech P2P Lending 2023–2028** dengan empat pilar: tata kelola dan kelembagaan, perlindungan konsumen, pengembangan elemen ekosistem, serta pengaturan, pengawasan, dan perizinan. Roadmap tersebut juga menekankan penguatan permodalan, tata kelola, manajemen risiko, SDM, credit scoring, perlindungan konsumen, penataan penagihan, serta pemberantasan fintech ilegal. ([OJK Portal](#))

Bagi manajemen risiko keuangan, fintech lending perlu dilihat melalui dua sisi. Di satu sisi, ia menjadi inovasi yang meningkatkan akses modal. Di sisi lain, ia dapat memperluas risiko kredit jika penilaian kelayakan peminjam terlalu bergantung pada data yang tidak lengkap atau model yang tidak tervalidasi.

13.5 Artificial Intelligence dalam Keuangan

AI digunakan dalam berbagai fungsi keuangan: credit scoring, fraud detection, customer service chatbot, robo-advisory, risk analytics, anti-money laundering monitoring, portfolio optimization, underwriting, pricing, dan personalisasi layanan.

NIST AI Risk Management Framework menjelaskan bahwa kerangka AI RMF dikembangkan untuk membantu organisasi mengelola risiko AI bagi individu, organisasi, dan masyarakat, serta memasukkan pertimbangan *trustworthiness* ke dalam desain, pengembangan, penggunaan, dan evaluasi sistem AI. ([NIST](#)) NIST juga menyatakan bahwa AI RMF dimaksudkan sebagai kerangka sukarela, fleksibel, non-sektoral, dan dapat digunakan oleh organisasi dengan berbagai ukuran dan sektor untuk mengelola risiko AI serta mendorong penggunaan AI yang tepercaya dan bertanggung jawab. ([NIST](#))

Dalam konteks Indonesia, OJK pada 29 April 2025 meluncurkan **Tata Kelola Kecerdasan Artifisial Perbankan Indonesia** sebagai panduan bagi perbankan agar AI, termasuk *advanced AI systems*, dikembangkan dan diterapkan secara bertanggung jawab. Panduan tersebut dimaksudkan sebagai acuan minimal bagi sektor perbankan dalam mengembangkan dan menerapkan sistem AI dengan tetap mengedepankan pengelolaan risiko dan prinsip kehati-hatian. ([OJK Portal](#))

AI dapat meningkatkan kualitas keputusan keuangan, tetapi juga dapat menciptakan risiko baru. Jika data historis bias, model AI dapat

menghasilkan keputusan diskriminatif. Jika model terlalu kompleks, manajemen sulit menjelaskan alasan keputusan. Jika AI digunakan tanpa pengawasan manusia, kesalahan model dapat menyebar cepat dan berdampak luas.

13.6 Risiko Keuangan Baru di Era Digital

13.6.1 Risiko Siber

Risiko siber mencakup peretasan, malware, ransomware, phishing, social engineering, pencurian kredensial, dan gangguan layanan digital. Dalam keuangan, risiko siber sangat serius karena menyangkut uang, data pribadi, transaksi, dan kepercayaan publik.

Serangan siber dapat menyebabkan kerugian langsung berupa kehilangan dana, tetapi juga kerugian tidak langsung seperti biaya pemulihan sistem, kompensasi konsumen, investigasi, denda, dan reputasi buruk.

13.6.2 Risiko Data dan Privasi

Keuangan digital bergantung pada data. Data identitas, transaksi, rekening, lokasi, perilaku pengguna, riwayat pinjaman, dan data biometrik menjadi aset penting. Namun, data juga menjadi sumber risiko.

UU Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi mengatur asas, jenis data pribadi, hak subjek data, pemrosesan data, kewajiban pengendali dan prosesor data, transfer data, sanksi administratif, kelembagaan, larangan, dan ketentuan pidana terkait pelindungan data pribadi. UU tersebut juga menyebut data keuangan pribadi sebagai salah satu data pribadi bersifat spesifik. ([Database Peraturan | JDIH BPK](#))

Pelanggaran data dapat memicu fraud, pencurian identitas, penyalahgunaan kredit, tuntutan hukum, dan hilangnya kepercayaan konsumen.

13.6.3 Fraud Digital

Fraud digital dapat berupa phishing, akun palsu, manipulasi transaksi, pemalsuan identitas, invoice palsu, pengambilalihan akun, dan transaksi tidak sah. Kecepatan transaksi digital membuat fraud dapat terjadi dalam hitungan detik.

Fraud digital sering memanfaatkan kelemahan manusia, bukan hanya kelemahan sistem. Pengguna dapat tertipu link palsu, memberikan OTP, atau mengunduh aplikasi berbahaya. Karena itu, mitigasi fraud digital harus menggabungkan teknologi, edukasi, dan pengendalian perilaku.

13.6.4 Risiko Model AI

Risiko model AI muncul ketika model menghasilkan prediksi atau keputusan yang salah, bias, tidak stabil, tidak dapat dijelaskan, atau tidak sesuai konteks. Dalam keuangan, risiko model dapat memengaruhi persetujuan kredit, penentuan limit, deteksi fraud, pricing, dan rekomendasi investasi.

Risiko model dapat muncul dari data buruk, variabel yang tidak tepat, bias historis, perubahan perilaku pasar, *overfitting*, kurangnya validasi, atau ketergantungan berlebihan pada otomatisasi.

13.6.5 Risiko Pihak Ketiga

Keuangan digital sangat bergantung pada pihak ketiga: cloud provider, payment gateway, vendor API, penyedia data, perusahaan keamanan siber, penyedia AI, dan outsourcing layanan. Jika pihak ketiga gagal, organisasi ikut terdampak.

Risiko pihak ketiga mencakup gangguan layanan, kebocoran data, ketidakpatuhan vendor, perubahan harga layanan, kegagalan integrasi, dan ketergantungan berlebihan pada satu penyedia teknologi.

13.6.6 Risiko Kepatuhan Digital

Digitalisasi memperluas kewajiban kepatuhan. Organisasi harus mematuhi regulasi perlindungan konsumen, data pribadi, sistem pembayaran, fintech, anti pencucian uang, tata kelola AI, dan keamanan informasi. POJK 3 Tahun 2024 menyebut ruang lingkup pengaturan dan pengawasan ITSK mencakup sandbox, perizinan, pemantauan dan evaluasi, edukasi keuangan, perlindungan konsumen, perlindungan data pribadi konsumen, dan aspek kelembagaan.

13.6.7 Risiko Reputasi

Dalam era digital, reputasi dapat berubah sangat cepat. Keluhan konsumen, kebocoran data, aplikasi bermasalah, penagihan tidak etis, atau transaksi gagal dapat viral di media sosial. Risiko reputasi dapat menurunkan kepercayaan pengguna, investor, regulator, dan mitra bisnis.

13.7 AI, Bias Algoritma, dan Keadilan Keuangan

Salah satu risiko paling penting dalam penggunaan AI di keuangan adalah **bias algoritma**. Bias dapat terjadi ketika data pelatihan mencerminkan ketidakadilan masa lalu atau ketika variabel tertentu secara tidak langsung mewakili karakteristik sensitif. Dalam credit scoring, misalnya, model dapat menolak peminjam dari kelompok tertentu bukan karena mereka tidak layak, tetapi karena data historis atau variabel proxy menciptakan pola diskriminatif.

OJK telah menerbitkan **Panduan Kode Etik Kecerdasan Buatan yang Bertanggung Jawab dan Terpercaya di Industri Teknologi Finansial**. Panduan tersebut menekankan prinsip *beneficial, fair and accountable, transparent and explicable*, serta *robustness and security* untuk memastikan pemanfaatan AI di fintech dapat memberi manfaat sekaligus memitigasi risiko. ([OJK Portal](#))

Dalam praktik, keadilan algoritmik memerlukan beberapa langkah: audit data, pengujian bias, dokumentasi model, *explainability*, pengawasan manusia, mekanisme keberatan bagi konsumen, dan evaluasi berkala.

13.8 Cybersecurity sebagai Pilar Financial Risk Management

Cybersecurity bukan hanya urusan departemen IT. Dalam keuangan digital, cybersecurity adalah bagian dari manajemen risiko keuangan. Jika sistem pembayaran diretas, kerugiannya adalah kerugian finansial. Jika data nasabah bocor, dampaknya adalah risiko hukum dan reputasi. Jika aplikasi gagal, dampaknya adalah gangguan operasional dan kehilangan kepercayaan.

Strategi cybersecurity harus mencakup:

1. Autentikasi multifaktor.
2. Enkripsi data penting.
3. Monitoring transaksi real-time.
4. Deteksi anomali.
5. Pembatasan akses berdasarkan peran.
6. Backup dan disaster recovery.
7. Penetration testing.
8. Pelatihan anti-phishing.
9. Respons insiden.
10. Audit keamanan vendor.

Dalam kerangka manajemen risiko, cybersecurity harus dipantau melalui indikator risiko seperti jumlah percobaan login gagal, insiden phishing, transaksi anomali, downtime sistem, kerentanan yang belum diperbaiki, dan waktu pemulihan sistem.

13.9 Data Governance dan Perlindungan Konsumen

Data adalah bahan bakar keuangan digital. Namun, tanpa tata kelola data, organisasi dapat menghadapi risiko hukum, risiko etika, dan risiko reputasi. Tata kelola data mencakup aturan tentang bagaimana data dikumpulkan, digunakan, disimpan, dibagikan, dilindungi, dan dihapus.

Prinsip tata kelola data yang baik mencakup:

1. Data dikumpulkan untuk tujuan yang jelas.
2. Data yang digunakan relevan dan tidak berlebihan.
3. Data dijaga akurasinya.
4. Akses data dibatasi sesuai kebutuhan.
5. Konsumen memahami bagaimana datanya digunakan.
6. Data sensitif dilindungi dengan keamanan memadai.
7. Vendor yang memproses data diawasi.
8. Insiden data dilaporkan dan ditangani.
9. Pemrosesan data sesuai regulasi.
10. Model AI yang menggunakan data diaudit.

Perlindungan konsumen dalam keuangan digital tidak hanya berarti memberi informasi produk. Ia juga berarti melindungi data, mencegah penyalahgunaan algoritma, menghindari *dark patterns*, menyediakan kanal pengaduan, dan memastikan konsumen tidak dirugikan oleh otomatisasi yang tidak transparan.

13.10 Third-Party Risk dan Ekosistem Digital

Lembaga keuangan dan fintech sering menggunakan pihak ketiga untuk cloud computing, payment gateway, KYC digital, e-signature, scoring engine, API, call center, dan cybersecurity. Kerja sama ini meningkatkan efisiensi, tetapi juga menciptakan risiko.

Jika vendor cloud mengalami gangguan, layanan keuangan dapat terhenti. Jika penyedia KYC gagal memverifikasi identitas, fraud meningkat. Jika vendor AI tidak transparan, organisasi sulit menjelaskan keputusan kepada regulator atau konsumen.

Pengelolaan risiko pihak ketiga harus meliputi:

1. Due diligence sebelum kerja sama.
2. Kontrak yang jelas.
3. SLA atau *service level agreement*.
4. Audit keamanan.
5. Pengaturan perlindungan data.
6. Rencana keluar atau *exit strategy*.
7. Pemantauan kinerja vendor.
8. Penilaian risiko berkala.
9. Kesiapan backup vendor.
10. Tanggung jawab jika terjadi insiden.

Dalam era digital, organisasi tidak hanya mengelola risiko internal, tetapi juga risiko ekosistem.

13.11 RegTech dan SupTech

Digitalisasi tidak hanya memengaruhi pelaku industri, tetapi juga regulator. **RegTech** adalah penggunaan teknologi untuk membantu organisasi

memenuhi regulasi, misalnya pelaporan otomatis, monitoring transaksi mencurigakan, audit kepatuhan, dan manajemen dokumen. **SupTech** adalah penggunaan teknologi oleh otoritas pengawas untuk meningkatkan efektivitas pengawasan.

OJK melalui POJK 3 Tahun 2024 memperkuat pendekatan pengaturan dan pengawasan inovasi teknologi sektor keuangan, termasuk regulatory sandbox. OJK menyatakan bahwa POJK 3/2024 dimaksudkan untuk memastikan inovasi dan pengembangan teknologi dilakukan secara bertanggung jawab, memiliki manajemen risiko yang baik, menjaga integritas pasar, dan memperhatikan perlindungan konsumen. ([OJK Portal](#))

RegTech dapat membantu organisasi mengurangi risiko kepatuhan, tetapi tetap memerlukan pengawasan manusia. Sistem otomatis dapat salah jika aturan berubah, data tidak lengkap, atau interpretasi regulasi tidak tepat.

13.12 Risiko Aset Digital dan Blockchain

Blockchain dan aset digital membawa inovasi dalam pencatatan transaksi, tokenisasi aset, smart contract, dan desentralisasi layanan keuangan.

Namun, aset digital juga membawa risiko: volatilitas harga tinggi, risiko custody, risiko private key, fraud, pencucian uang, kegagalan platform, bug smart contract, dan ketidakpastian regulasi.

Bagi *Financial Risk Management*, aset digital harus diperlakukan sebagai aset berisiko tinggi. Organisasi perlu memahami volatilitas, likuiditas, keamanan penyimpanan, risiko teknologi, risiko hukum, dan risiko reputasi sebelum terlibat. Dalam POJK 3 Tahun 2024, OJK menyebut pengaturan dan pengawasan ITSK termasuk aset keuangan digital, termasuk aset kripto, sebagai bagian dari penguatan kewenangan berdasarkan UU P2SK.

13.13 Risiko Keuangan Digital pada UMKM

UMKM memperoleh banyak manfaat dari teknologi digital: pembayaran QR, marketplace, media sosial, aplikasi kasir, pencatatan digital, dan pinjaman online. Namun, UMKM juga rentan terhadap risiko digital.

Risiko UMKM mencakup akun marketplace diretas, transaksi palsu, pelanggan mengirim bukti transfer palsu, biaya platform tidak dihitung, pinjaman digital tidak dipahami, data pelanggan tidak aman, dan ketergantungan pada satu platform. UMKM juga dapat tergoda mengambil pembiayaan digital tanpa menghitung arus kas.

Mitigasi sederhana bagi UMKM adalah:

1. Gunakan penyedia layanan resmi.
2. Pisahkan rekening pribadi dan usaha.
3. Verifikasi pembayaran sebelum mengirim barang.
4. Catat biaya platform dan promosi.
5. Gunakan password kuat dan autentikasi ganda.
6. Jangan membagikan OTP.
7. Hitung kemampuan bayar sebelum meminjam.
8. Simpan data pelanggan secara aman.
9. Rekonsiliasi transaksi digital harian.
10. Pelajari syarat layanan fintech.

13.14 Risiko Digital pada Lembaga Pendidikan dan Rumah Sakit

Perguruan tinggi menggunakan sistem pembayaran mahasiswa, sistem akademik, learning management system, e-wallet, payroll, dan aplikasi administrasi. Rumah sakit menggunakan billing system, klaim asuransi,

rekam medis elektronik, pembayaran digital, dan sistem inventori obat. Keduanya mengelola data sensitif dan transaksi penting.

Risiko digital di lembaga pendidikan mencakup kesalahan data pembayaran mahasiswa, sistem tidak sinkron, kebocoran data akademik, fraud beasiswa, dan gangguan layanan digital. Risiko digital di rumah sakit mencakup kebocoran data pasien, klaim tertunda, sistem billing terganggu, ransomware, dan kesalahan integrasi data.

Karena itu, lembaga pendidikan dan rumah sakit perlu menerapkan tata kelola data, keamanan siber, backup, kontrol akses, audit sistem, dan pelatihan pengguna. Keamanan digital bukan hanya masalah teknis, tetapi bagian dari tanggung jawab pelayanan.

13.15 Strategi Mitigasi Risiko Keuangan Digital

13.15.1 Cybersecurity Berlapis

Organisasi perlu membangun keamanan berlapis: autentikasi, enkripsi, firewall, monitoring, deteksi anomali, backup, dan respons insiden.

13.15.2 Data Governance

Data harus dikelola dengan prinsip akurasi, minimalisasi, keamanan, pembatasan akses, transparansi, dan kepatuhan terhadap UU PDP.

13.15.3 Validasi Model AI

Model AI harus diuji sebelum digunakan, dipantau setelah digunakan, dan dievaluasi secara berkala. Validasi mencakup akurasi, bias, stabilitas, explainability, dan kesesuaian tujuan.

13.15.4 Human Oversight

Keputusan keuangan penting tidak boleh sepenuhnya diserahkan kepada mesin. Pengawasan manusia diperlukan untuk menangani pengecualian, keberatan konsumen, dan keputusan berdampak tinggi.

13.15.5 Monitoring Transaksi Real-Time

Transaksi digital perlu dipantau untuk mendeteksi pola anomali, fraud, atau perilaku tidak biasa.

13.15.6 Business Continuity dan Disaster Recovery

Organisasi harus memiliki rencana kesinambungan layanan jika sistem utama gagal. Ini mencakup backup data, site cadangan, prosedur manual, dan rencana komunikasi.

13.15.7 Audit Digital dan Kepatuhan

Audit perlu mencakup sistem, data, model, vendor, keamanan, dan proses digital. Kepatuhan tidak boleh hanya memeriksa dokumen, tetapi juga bagaimana sistem benar-benar bekerja.

13.15.8 Literasi Digital Konsumen

Konsumen perlu diedukasi tentang keamanan akun, risiko pinjaman digital, biaya layanan, OTP, phishing, dan hak atas data pribadi.

13.16 Tata Kelola AI dalam Keuangan

Tata kelola AI dalam keuangan harus mencakup seluruh siklus hidup AI: perencanaan, desain, pengumpulan data, pelatihan model, pengujian, implementasi, monitoring, audit, dan penghentian model.

Elemen tata kelola AI meliputi:

1. Tujuan penggunaan AI yang jelas.
2. Persetujuan manajemen.
3. Dokumentasi data dan model.
4. Pengujian bias.
5. Validasi independen.

6. Pengawasan manusia.
7. Explainability.
8. Keamanan model.
9. Monitoring pasca-implementasi.
10. Mekanisme koreksi dan keberatan konsumen.

NIST AI RMF menekankan bahwa kerangka AI perlu membantu organisasi mengelola risiko sekaligus mendukung pengembangan dan penggunaan AI yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab. ([NIST](#)) Dalam konteks fintech Indonesia, prinsip OJK tentang AI yang bertanggung jawab menekankan manfaat, keadilan, akuntabilitas, transparansi, keterjelasan, ketahanan, dan keamanan. ([OJK Portal](#))

13.17 Studi Kasus Naratif 1: Fintech Lending dan Credit Scoring Digital

Sebuah fintech lending mengembangkan model credit scoring berbasis data alternatif. Model menggunakan data transaksi, riwayat pembayaran, perilaku digital, dan informasi usaha kecil. Tujuannya baik: memberi akses pendanaan kepada UMKM yang tidak memiliki agunan.

Pada awalnya, model bekerja cepat dan menghasilkan pertumbuhan pembiayaan. Namun, beberapa bulan kemudian, tingkat keterlambatan meningkat. Setelah dievaluasi, ditemukan bahwa model terlalu menekankan pertumbuhan transaksi digital, tetapi kurang memperhitungkan arus kas bersih dan beban utang peminjam di platform lain. Selain itu, sebagian data historis tidak representatif karena hanya mencerminkan periode ekonomi yang baik.

Perusahaan kemudian memperbaiki model dengan menambah variabel arus kas, memperketat verifikasi, menerapkan monitoring portofolio, dan menyediakan edukasi keuangan bagi peminjam. Kasus ini menunjukkan

bahwa AI dan big data dapat memperluas inklusi, tetapi harus disertai validasi model, literasi, dan pengawasan risiko.

13.18 Studi Kasus Naratif 2: Kebocoran Data dan Risiko Reputasi

Sebuah platform pembayaran digital mengalami kebocoran data pengguna. Data yang bocor tidak langsung berisi saldo rekening, tetapi mencakup identitas, nomor telepon, email, dan riwayat transaksi.

Perusahaan awalnya menganggap dampaknya kecil karena dana pengguna tidak hilang.

Namun, dalam beberapa hari, pengguna mulai menerima pesan penipuan yang tampak meyakinkan karena penipu menggunakan data transaksi.

Keluhan meningkat di media sosial. Regulator meminta klarifikasi.

Merchant mulai mempertanyakan keamanan platform.

Kasus ini menunjukkan bahwa risiko data tidak selalu langsung menjadi kerugian kas, tetapi dapat menjadi fraud, risiko hukum, dan reputasi.

Dalam keuangan digital, kepercayaan adalah aset utama. Sekali data bocor, pemulihannya sulit dan mahal.

13.19 Studi Kasus Naratif 3: AI Fraud Detection dan False Positive

Sebuah bank menggunakan AI untuk mendeteksi transaksi mencurigakan.

Sistem berhasil mengidentifikasi banyak transaksi anomali. Namun, pada awal implementasi, sistem juga menghasilkan banyak *false positive*:

transaksi sah ikut diblokir. Sebagian nasabah tidak dapat melakukan pembayaran penting dan mengeluh.

Bank kemudian memperbaiki parameter model, menambahkan proses verifikasi cepat, serta memberi kanal keberatan nasabah. Human oversight

diperkuat untuk membedakan transaksi benar-benar mencurigakan dan transaksi sah yang tampak tidak biasa.

Kasus ini menunjukkan bahwa model AI tidak cukup hanya akurat secara statistik. Model harus diuji dari perspektif pengalaman konsumen, risiko operasional, dan reputasi.

13.20 Etika Digital dalam Financial Risk Management

Teknologi keuangan tidak netral secara sosial. Keputusan digital dapat memengaruhi siapa yang memperoleh kredit, siapa yang ditolak, siapa yang dianggap berisiko, dan siapa yang dikenai biaya lebih tinggi. Karena itu, etika digital menjadi bagian penting dari manajemen risiko keuangan.

Etika digital mencakup:

1. Tidak mengeksploitasi konsumen yang literasinya rendah.
2. Tidak menyembunyikan biaya.
3. Tidak menggunakan data secara berlebihan.
4. Tidak membuat algoritma yang diskriminatif.
5. Tidak membuat desain aplikasi yang menyesatkan.
6. Tidak melakukan penagihan digital yang merendahkan martabat.
7. Memberi hak penjelasan dan mekanisme keberatan.
8. Menjaga keamanan data.
9. Mengutamakan perlindungan konsumen.
10. Menempatkan manusia sebagai pusat teknologi.

Manajemen risiko keuangan di era digital harus bersifat humanis. Teknologi boleh canggih, tetapi tujuannya tetap melayani manusia.

13.21 Model Integratif Risiko Keuangan Digital

Model integratif Bab 13 dapat dirumuskan sebagai berikut:

Inovasi Digital → Efisiensi dan Inklusi → Risiko Baru → Tata Kelola → Keamanan → Kepercayaan → Keberlanjutan

Pertama, teknologi digital mendorong inovasi.

Kedua, inovasi menciptakan efisiensi dan inklusi.

Ketiga, inovasi juga memunculkan risiko baru.

Keempat, risiko baru membutuhkan tata kelola.

Kelima, tata kelola harus didukung keamanan dan kepatuhan.

Keenam, keamanan dan kepatuhan menciptakan kepercayaan.

Ketujuh, kepercayaan menjadi dasar keberlanjutan keuangan.

Model ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya proyek teknologi. Ia adalah proyek tata kelola risiko dan kepercayaan.

Ringkasan Bab

Teknologi digital, fintech, big data, dan AI telah mengubah lanskap keuangan modern. Digitalisasi mempercepat layanan, menurunkan biaya, memperluas inklusi keuangan, meningkatkan personalisasi, dan memperbaiki pengambilan keputusan berbasis data. Namun, digitalisasi juga menciptakan risiko baru: risiko siber, risiko data, fraud digital, risiko model AI, risiko pihak ketiga, risiko kepatuhan, risiko reputasi, dan risiko etika.

Fintech lending dapat memperluas akses pembiayaan, tetapi memerlukan tata kelola, perlindungan konsumen, credit scoring yang sehat, pengawasan penagihan, dan manajemen risiko yang kuat. AI dapat membantu credit scoring, fraud detection, risk analytics, dan layanan

pelanggan, tetapi juga membawa risiko bias algoritma, kurangnya transparansi, kesalahan prediksi, dan ketergantungan berlebihan pada otomatisasi.

Regulasi Indonesia semakin menekankan keseimbangan antara inovasi dan mitigasi risiko. POJK 3 Tahun 2024 mengatur inovasi teknologi sektor keuangan dengan prinsip perlindungan konsumen, mitigasi risiko, data pribadi, dan pengawasan. UU Nomor 27 Tahun 2022 memperkuat perlindungan data pribadi. OJK juga menerbitkan panduan AI untuk fintech dan perbankan agar penggunaan AI lebih bertanggung jawab.

Inti Bab 13 adalah bahwa teknologi digital bukan hanya alat efisiensi, tetapi juga sumber risiko baru. Organisasi yang ingin bertahan dalam era keuangan digital harus membangun tata kelola digital, keamanan siber, perlindungan data, validasi AI, pengawasan manusia, audit, kepatuhan, dan literasi konsumen.

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa digitalisasi keuangan menciptakan peluang sekaligus risiko baru?
2. Jelaskan perbedaan risiko teknologi, risiko data, dan risiko model AI.
3. Bagaimana fintech lending dapat memperluas akses pembiayaan UMKM?
4. Mengapa credit scoring berbasis AI perlu diuji bias dan akurasinya?
5. Apa hubungan antara perlindungan data pribadi dan risiko keuangan?
6. Mengapa cybersecurity harus dipandang sebagai bagian dari financial risk management?

7. Bagaimana risiko pihak ketiga muncul dalam ekosistem keuangan digital?
 8. Apa peran regulatory sandbox dalam pengembangan inovasi keuangan?
 9. Bagaimana UMKM dapat mengurangi risiko pembayaran digital?
 10. Mengapa etika digital penting dalam penggunaan AI di sektor keuangan?
-

Glosarium

AI Governance

Tata kelola yang mengatur desain, pengembangan, penggunaan, pengawasan, audit, dan penghentian sistem AI secara bertanggung jawab.

Algorithmic Bias

Bias dalam keputusan algoritma akibat data, desain model, asumsi, atau variabel yang menghasilkan perlakuan tidak adil.

Application Programming Interface / API

Antarmuka yang memungkinkan sistem digital saling terhubung dan bertukar data.

Big Data Analytics

Analisis terhadap data dalam volume besar, variasi tinggi, dan kecepatan tinggi untuk menghasilkan wawasan keputusan.

Cybersecurity Risk

Risiko kerugian akibat serangan siber, pencurian data, malware, ransomware, phishing, atau akses tidak sah.

Data Governance

Sistem kebijakan, proses, peran, dan kontrol untuk mengelola data secara aman, akurat, etis, dan patuh regulasi.

Digital Finance

Layanan keuangan yang dijalankan melalui teknologi digital, termasuk mobile banking, e-wallet, payment gateway, fintech lending, dan layanan berbasis aplikasi.

Fintech

Inovasi teknologi dalam layanan keuangan yang mengubah cara pembayaran, pinjaman, investasi, asuransi, dan pengelolaan keuangan dilakukan.

Fraud Digital

Kecurangan yang dilakukan melalui kanal digital, seperti phishing, akun palsu, manipulasi transaksi, dan pencurian identitas.

Human Oversight

Pengawasan manusia terhadap sistem otomatis atau AI, terutama untuk keputusan berdampak tinggi.

LPBBTI

Layanan Pendanaan Bersama Berbasis Teknologi Informasi, yaitu layanan yang mempertemukan pemberi dana dan penerima dana melalui sistem elektronik berbasis internet.

Model Risk

Risiko kerugian akibat model analitik atau AI yang salah, bias, tidak tervalidasi, atau tidak sesuai konteks.

RegTech

Penggunaan teknologi untuk membantu organisasi memenuhi kewajiban regulasi dan kepatuhan.

Regulatory Sandbox

Fasilitas pengujian inovasi teknologi keuangan dalam lingkungan terbatas di bawah pengawasan regulator.

Robo-Advisory

Layanan nasihat investasi berbasis algoritma atau AI.

SupTech

Penggunaan teknologi oleh regulator atau otoritas pengawas untuk meningkatkan efektivitas pengawasan.

Third-Party Risk

Risiko yang muncul dari ketergantungan organisasi pada vendor, penyedia cloud, payment gateway, API, atau mitra teknologi.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank Indonesia. (2024). *Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2030*. Bank Indonesia.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. NIST.

Otoritas Jasa Keuangan. (2022). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 10/POJK.05/2022 tentang layanan pendanaan bersama berbasis teknologi informasi*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Panduan kode etik kecerdasan buatan yang bertanggung jawab dan terpercaya di industri teknologi finansial*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Roadmap pengembangan dan penguatan layanan pendanaan bersama berbasis teknologi informasi 2023–2028*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 3 Tahun 2024 tentang penyelenggaraan inovasi teknologi sektor keuangan*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Tata Kelola Kecerdasan Artifisial Perbankan Indonesia*. OJK.

Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*.

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37(3), 371–413.

Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2014). The ethics of artificial intelligence. In K. Frankish & W. M. Ramsey (Eds.), *The Cambridge handbook of artificial intelligence* (pp. 316–334). Cambridge University Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton.

Chishti, S., & Barberis, J. (2016). *The FinTech book: The financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries*. Wiley.

Floridi, L. (2019). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford University Press.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1–21.

Russell, S. (2019). *Human compatible: Artificial intelligence and the problem of control*. Viking.

Schueffel, P. (2016). Taming the beast: A scientific definition of fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54.

Zetsche, D. A., Arner, D. W., Buckley, R. P., & Weber, R. H. (2020). The future of data-driven finance and RegTech: Lessons from EU big bang II. *Stanford Journal of Blockchain Law & Policy*, 3(1), 1–44.

Bab 14. Krisis Keuangan, Resiliensi, dan Strategi Pemulihan

Memahami guncangan, membangun daya tahan, dan memulihkan organisasi secara strategis

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



1. Apa itu Krisis Keuangan?



Krisis keuangan adalah kondisi ketika gangguan pada likuiditas, kredit, pasar, atau kepercayaan menyebabkan tekanan serius pada organisasi, sektor keuangan, dan perekonomian.

2. Penyebab Utama



Leverage berlebihan



Krisis likuiditas



Bubble aset dan koreksi pasar



Tata kelola dan manajemen risiko yang lemah



Guncangan eksternal: pandemi, geopolitik, inflasi, suku bunga

3. Dampak Krisis



Arus kas menurun



Kredit macet meningkat



Nilai aset turun



Kepercayaan pasar melemah



Operasi dan tenaga kerja tertekan

4. Siklus Respons Krisis

1



Terjadi guncangan internal atau eksternal.

2

Penilaian Dampak



Menilai tingkat dampak pada keuangan dan operasi.

3

Stabilisasi



Mengamankan likuiditas dan menghentikan degradasi lebih lanjut.

4

Pemulihan



Memulihkan kinerja dan kepercayaan secara bertahap.

5

Transformasi



Memperkuat dan mentransformasi untuk pertumbuhan berkelanjutan.

5. Pilar Resiliensi Keuangan



Cadangan kas memadai



Diversifikasi pendapatan dan pemasok



Stress testing & skenario



Pengendalian biaya yang disiplin



Tata kelola & komunikasi krisis



Digital capability & data visibility

6. Strategi Pemulihan

1

Amankan likuiditas

2

Prioritaskan pengeluaran inti

3

Restrukturisasi utang bila perlu

4

Negosiasi dengan pemasok, kreditur, dan pelanggan

5

Pulihkan kepercayaan stakeholder

6

Bangun model bisnis yang lebih adaptif

7. Pelajaran Kunci



Krisis tidak selalu dapat dihindari, tetapi organisasi yang tangguh mampu merespons cepat, belajar dari tekanan, dan bangkit dengan strategi yang lebih kuat.



Krisis



Resiliensi



Likuiditas



Tata Kelola



Pemulihan



Adaptasi

BAB 14. KRISIS KEUANGAN, RESILIENSI, DAN STRATEGI PEMULIHAN

Memahami Guncangan, Membangun Daya Tahan, dan Memulihkan Organisasi secara Strategis

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami pengertian krisis keuangan, menjelaskan penyebab utama krisis, mengenali tanda-tanda peringatan dini, memahami dampak krisis terhadap organisasi, membedakan krisis likuiditas, krisis solvabilitas, krisis perbankan, krisis mata uang, dan krisis pasar modal, serta merumuskan strategi resiliensi dan pemulihan keuangan bagi perusahaan, UMKM, lembaga keuangan, lembaga pendidikan, rumah sakit, yayasan, dan bisnis keluarga.

14.1 Pendahuluan

Krisis keuangan adalah salah satu peristiwa paling menentukan dalam kehidupan organisasi. Dalam keadaan normal, organisasi dapat bertumbuh melalui penjualan, investasi, pembiayaan, dan inovasi. Namun, ketika krisis datang, seluruh asumsi normal dapat berubah: pelanggan menunda pembayaran, kreditur memperketat pinjaman, pasar turun, nilai aset merosot, biaya bunga naik, kas menipis, dan kepercayaan melemah.

Krisis tidak selalu muncul secara tiba-tiba. Sering kali krisis merupakan akumulasi dari kelemahan yang sudah lama ada: utang berlebihan, pencatatan tidak rapi, kas terlalu tipis, ketergantungan pada satu pelanggan besar, tata kelola lemah, pengambilan risiko yang terlalu agresif, atau kegagalan membaca perubahan lingkungan. Guncangan eksternal

seperti pandemi, konflik geopolitik, kenaikan suku bunga, inflasi, atau gangguan rantai pasok hanya menjadi pemicu yang memperlihatkan kelemahan tersebut.

Dalam laporan *Global Financial Stability Report* April 2026, IMF menilai risiko stabilitas keuangan global meningkat secara signifikan, terutama karena valuasi aset yang masih tinggi di sejumlah pasar, leverage pada sebagian lembaga keuangan, keterkaitan lembaga non-bank dengan sistem perbankan, dan tantangan keberlanjutan utang pada negara-negara berutang tinggi. ([IMF](#)) Dalam konteks Indonesia, Bank Indonesia menyatakan bahwa stabilitas sistem keuangan pada semester I 2025 tetap terjaga di tengah ketidakpastian global, ditopang antara lain oleh ketahanan perbankan, kualitas kredit yang terjaga, permodalan yang kuat, dan kemampuan bayar korporasi yang masih terjaga. ([Bank Indonesia](#))

Bab ini membahas krisis keuangan bukan hanya sebagai peristiwa kerugian, tetapi sebagai proses yang harus dipahami, diantisipasi, dikelola, dan dijadikan pembelajaran. Fokus utama bab ini adalah **resiliensi**, yaitu kemampuan organisasi untuk menyerap guncangan, bertahan dalam tekanan, memulihkan diri, dan bahkan berubah menjadi lebih kuat.

14.2 Pengertian Krisis Keuangan

Krisis keuangan adalah kondisi ketika gangguan pada likuiditas, kredit, pasar, aset, nilai tukar, kepercayaan, atau sistem pembayaran menyebabkan tekanan serius terhadap organisasi, sektor keuangan, atau perekonomian. Dalam organisasi, krisis keuangan dapat terjadi ketika kas tidak cukup untuk membayar kewajiban. Dalam sektor perbankan, krisis dapat terjadi ketika kualitas kredit memburuk, nasabah menarik dana besar-besaran, atau modal bank melemah. Dalam pasar modal, krisis dapat muncul ketika harga aset jatuh tajam dan investor kehilangan kepercayaan.

Krisis keuangan dapat bersifat mikro maupun makro. Pada tingkat mikro, krisis terjadi pada satu perusahaan, UMKM, rumah sakit, kampus, yayasan, atau bisnis keluarga. Pada tingkat makro, krisis dapat melanda sektor keuangan nasional atau bahkan sistem global.

Secara sederhana, krisis keuangan dapat dipahami melalui tiga unsur:

1. **Guncangan**, yaitu peristiwa internal atau eksternal yang memicu tekanan.
2. **Kerentanan**, yaitu kelemahan yang sudah ada sebelum guncangan terjadi.
3. **Amplifikasi**, yaitu proses ketika dampak awal menyebar dan membesar.

Sebagai contoh, kenaikan suku bunga adalah guncangan. Perusahaan dengan utang berbunga mengambang besar memiliki kerentanan. Jika kenaikan bunga membuat perusahaan gagal bayar, lalu pemasok dan bank ikut terdampak, maka terjadi amplifikasi.

14.3 Krisis Likuiditas dan Krisis Solvabilitas

Dua konsep penting dalam krisis keuangan adalah **likuiditas** dan **solvabilitas**.

Krisis likuiditas terjadi ketika organisasi sebenarnya masih memiliki aset atau prospek usaha, tetapi tidak memiliki kas cukup untuk membayar kewajiban yang jatuh tempo. Ini seperti seseorang yang memiliki rumah dan tanah, tetapi tidak memiliki uang tunai untuk membayar tagihan hari ini.

Krisis solvabilitas terjadi ketika nilai kewajiban organisasi melebihi kemampuan aset dan pendapatan untuk menutupnya. Dalam kondisi ini, masalahnya lebih mendalam. Organisasi bukan hanya kekurangan kas

sementara, tetapi secara fundamental tidak mampu memenuhi kewajiban jangka panjangnya.

Perbedaan ini penting karena strategi pemulihannya berbeda. Krisis likuiditas dapat ditangani dengan penjadwalan ulang pembayaran, fasilitas kredit, percepatan penagihan, penjualan aset lancar, atau dukungan modal kerja. Krisis solvabilitas memerlukan restrukturisasi yang lebih dalam, seperti pengurangan utang, penjualan aset besar, perubahan model bisnis, tambahan modal, atau reorganisasi.

14.4 Penyebab Utama Krisis Keuangan

14.4.1 Leverage Berlebihan

Leverage adalah penggunaan utang untuk membiayai aset atau pertumbuhan. Leverage dapat memperbesar keuntungan ketika kondisi baik, tetapi juga memperbesar kerugian ketika kondisi memburuk.

Perusahaan yang terlalu banyak menggunakan utang akan rentan terhadap kenaikan suku bunga, penurunan pendapatan, dan tekanan kas.

Dalam keadaan normal, cicilan mungkin terasa ringan. Namun, ketika penjualan turun atau bunga naik, utang dapat berubah menjadi beban berat. Inilah sebabnya krisis sering kali dimulai dari struktur utang yang tidak sehat.

14.4.2 Krisis Likuiditas

Krisis likuiditas terjadi ketika arus kas masuk tidak cukup untuk memenuhi arus kas keluar. Penyebabnya dapat berupa piutang yang terlambat tertagih, persediaan menumpuk, pinjaman jatuh tempo, biaya operasional tinggi, atau pembiayaan yang tidak diperpanjang.

Basel Committee menekankan pentingnya kerangka manajemen risiko likuiditas yang kuat dan terintegrasi dengan manajemen risiko bank secara keseluruhan, dengan penerapan yang disesuaikan dengan ukuran,

kompleksitas, dan karakteristik bisnis bank. ([Bank for International Settlements](#)) Prinsip ini juga relevan bagi organisasi non-bank: likuiditas harus direncanakan sebelum krisis terjadi.

14.4.3 Bubble Aset dan Koreksi Pasar

Bubble aset terjadi ketika harga aset naik jauh melebihi nilai fundamentalnya karena euforia, spekulasi, kredit mudah, atau ekspektasi berlebihan. Ketika keyakinan berubah, harga dapat turun tajam. Penurunan harga aset dapat merusak neraca perusahaan, investor, bank, dan rumah tangga.

Bubble dapat terjadi pada saham, properti, komoditas, aset digital, atau instrumen keuangan lainnya. Jika aset tersebut digunakan sebagai jaminan utang, penurunan harga akan memperburuk posisi kredit.

14.4.4 Tata Kelola dan Manajemen Risiko yang Lemah

Krisis sering muncul bukan hanya karena faktor eksternal, tetapi karena tata kelola internal yang lemah. Dewan tidak mengawasi, manajemen terlalu agresif, audit internal tidak efektif, fungsi risiko tidak independen, dan insentif mendorong pengambilan risiko berlebihan.

Dalam konteks sektor jasa keuangan Indonesia, OJK terus menekankan pentingnya ketahanan, integritas, tata kelola, dan manajemen risiko dalam menghadapi ketidakpastian global. Pada 2026, OJK menyampaikan bahwa sektor jasa keuangan tetap resilien, tetapi kebijakan diarahkan untuk menjaga stabilitas dan memperkuat integritas sektor keuangan. ([OJK Portal](#))

14.4.5 Guncangan Eksternal

Guncangan eksternal dapat berupa pandemi, perang, konflik geopolitik, inflasi global, kenaikan suku bunga, perubahan kebijakan moneter, gangguan rantai pasok, bencana alam, atau krisis energi. Guncangan ini sering berada di luar kendali organisasi, tetapi dampaknya dapat diperbesar oleh kelemahan internal.

IMF pada 2026 menyoroti bahwa ketidakpastian global, risiko geopolitik, valuasi tinggi, leverage, dan tantangan utang dapat menguji resiliensi sistem keuangan. ([IMF](#)) Artinya, organisasi perlu membangun daya tahan bahkan ketika kondisi saat ini tampak stabil.

14.5 Jenis-Jenis Krisis Keuangan

14.5.1 Krisis Perbankan

Krisis perbankan terjadi ketika banyak bank menghadapi tekanan likuiditas, kredit macet, penurunan modal, atau krisis kepercayaan. Karena bank memegang dana masyarakat dan berperan dalam penyaluran kredit, krisis perbankan dapat menyebar luas.

LPS memiliki fungsi menjamin simpanan nasabah bank dan turut aktif menjaga stabilitas sistem perbankan sesuai kewenangannya, termasuk dalam resolusi bank. ([OJK Portal](#)) Peran seperti ini penting karena kepercayaan masyarakat terhadap bank menjadi fondasi stabilitas sistem keuangan.

14.5.2 Krisis Mata Uang

Krisis mata uang terjadi ketika nilai tukar suatu negara melemah tajam dan cepat. Dampaknya besar bagi perusahaan yang memiliki utang atau biaya dalam valuta asing. Pelemahan mata uang dapat menaikkan biaya impor, memperbesar beban utang valas, dan memicu inflasi.

14.5.3 Krisis Utang

Krisis utang terjadi ketika pemerintah, perusahaan, atau rumah tangga tidak mampu memenuhi kewajiban pembayaran. Krisis ini dapat dipicu oleh kenaikan bunga, penurunan pendapatan, pelemahan mata uang, atau utang yang sejak awal terlalu besar.

14.5.4 Krisis Pasar Modal

Krisis pasar modal terjadi ketika harga saham, obligasi, atau aset keuangan jatuh tajam. Krisis ini dapat mengurangi kekayaan investor, melemahkan dana pensiun, menurunkan nilai jaminan, dan memperburuk kemampuan perusahaan memperoleh pendanaan.

14.5.5 Krisis Likuiditas Korporasi

Krisis ini terjadi pada perusahaan non-keuangan ketika kas tidak cukup untuk membayar pemasok, gaji, bunga, pajak, atau kewajiban jatuh tempo. Sering kali perusahaan tampak memiliki aset besar, tetapi aset tersebut tidak cukup likuid.

14.5.6 Krisis UMKM dan Bisnis Keluarga

Pada UMKM, krisis dapat muncul ketika penjualan turun, piutang menunggak, stok menumpuk, cicilan utang meningkat, atau pemilik sakit. Pada bisnis keluarga, konflik internal dan tidak adanya suksesi juga dapat berubah menjadi krisis keuangan.

14.6 Mekanisme Eskalasi Krisis

Krisis keuangan biasanya bergerak melalui beberapa tahap.

Tahap pertama adalah **shock**. Guncangan muncul, baik dari luar maupun dari dalam organisasi. Contohnya adalah penurunan penjualan, pelanggan besar gagal bayar, nilai tukar melemah, suku bunga naik, atau sistem pembayaran terganggu.

Tahap kedua adalah **liquidity squeeze**. Kas mulai menipis. Organisasi menunda pembayaran, memperpanjang utang, atau menarik fasilitas kredit.

Tahap ketiga adalah **confidence decline**. Pemasok, bank, investor, karyawan, pelanggan, atau nasabah mulai ragu. Kepercayaan menurun.

Tahap keempat adalah **fire sale**. Organisasi menjual aset cepat dengan harga murah untuk mendapatkan kas. Penjualan tergesa-gesa dapat memperbesar kerugian.

Tahap kelima adalah **contagion**. Masalah menyebar ke pihak lain. Pelanggan gagal bayar kepada perusahaan; perusahaan gagal bayar kepada pemasok; pemasok ikut kesulitan.

Tahap keenam adalah **restructuring or failure**. Organisasi harus melakukan restrukturisasi besar atau menghadapi kegagalan.

Mekanisme ini memperlihatkan bahwa krisis bukan hanya soal angka keuangan, tetapi juga soal waktu, kepercayaan, dan respons manajemen.

14.7 Dampak Krisis Keuangan terhadap Organisasi

14.7.1 Arus Kas Menurun

Dampak pertama krisis adalah tekanan pada kas. Penjualan turun, piutang terlambat, pendanaan sulit, sementara biaya tetap harus dibayar. Organisasi yang tidak memiliki cadangan kas akan cepat tertekan.

14.7.2 Kredit Macet Meningkat

Dalam krisis, debitur, pelanggan, atau mitra usaha dapat gagal membayar. Bank menghadapi peningkatan kredit bermasalah. Perusahaan dagang menghadapi piutang macet. UMKM menghadapi pelanggan yang menunda pembayaran.

14.7.3 Nilai Aset Turun

Krisis dapat menurunkan nilai saham, obligasi, properti, persediaan, atau aset investasi. Jika aset digunakan sebagai jaminan, penurunan nilai dapat memicu permintaan tambahan jaminan atau tekanan kredit.

14.7.4 Biaya Pendanaan Naik

Ketika risiko meningkat, kreditur menuntut bunga lebih tinggi atau jaminan lebih kuat. Perusahaan yang membutuhkan dana darurat sering harus membayar biaya lebih mahal.

14.7.5 Operasi Terganggu

Organisasi dapat mengurangi produksi, menunda proyek, membatasi layanan, mengurangi jam kerja, atau merumahkan karyawan. Dampak keuangan berubah menjadi dampak sosial.

14.7.6 Kepercayaan Melemah

Kepercayaan adalah aset utama. Jika organisasi dianggap tidak mampu membayar kewajiban, pemasok meminta pembayaran tunai, bank memperketat kredit, pelanggan berpindah, dan karyawan kehilangan moral.

14.8 Indikator Peringatan Dini Krisis

Organisasi perlu memiliki indikator peringatan dini atau *early warning indicators*. Beberapa indikator penting adalah:

1. Saldo kas menurun terus-menerus.
2. Piutang lewat jatuh tempo meningkat.
3. DSO naik tajam.
4. Persediaan menumpuk.
5. Margin laba menurun.
6. Beban bunga meningkat.
7. Utang jangka pendek terlalu besar.
8. Rasio utang terhadap ekuitas naik.
9. Pelanggan utama menunda pembayaran.

10. Pemasok memperketat syarat pembayaran.
11. Bank menolak memperpanjang fasilitas kredit.
12. Harga aset investasi turun tajam.
13. Nilai tukar bergerak tidak menguntungkan.
14. Karyawan kunci keluar.
15. Konflik internal meningkat.
16. Laporan keuangan terlambat.
17. Temuan audit meningkat.
18. Keluhan pelanggan naik.
19. Sistem digital sering terganggu.
20. Manajemen mulai mengambil keputusan panik.

Indikator ini penting karena krisis yang terdeteksi lebih awal lebih mudah dikendalikan.

14.9 Resiliensi Keuangan

Resiliensi keuangan adalah kemampuan organisasi untuk menyerap guncangan, menjaga fungsi inti, memulihkan kondisi keuangan, dan menyesuaikan strategi setelah krisis. Resiliensi bukan berarti organisasi tidak pernah jatuh. Resiliensi berarti organisasi memiliki daya lenting untuk bangkit.

Resiliensi keuangan memiliki beberapa dimensi:

1. **Resiliensi likuiditas**, yaitu kemampuan menjaga kas dan sumber pendanaan.
2. **Resiliensi modal**, yaitu kemampuan menyerap kerugian.

3. **Resiliensi operasional**, yaitu kemampuan menjalankan fungsi penting saat gangguan.
4. **Resiliensi strategis**, yaitu kemampuan menyesuaikan model bisnis.
5. **Resiliensi tata kelola**, yaitu kemampuan membuat keputusan cepat dan bertanggung jawab.
6. **Resiliensi digital**, yaitu kemampuan menjaga sistem dan data.
7. **Resiliensi sosial**, yaitu kemampuan menjaga hubungan dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas.

Dalam publikasi *Financial Stability Review*, Bank Indonesia menjelaskan bahwa laporan stabilitas keuangan memetakan kerentanan, risiko yang dihadapi, resiliensi sistem keuangan, respons kebijakan, dan prospek stabilitas ke depan. ([Bank Indonesia](#)) Prinsip ini dapat diterapkan pula pada organisasi: resiliensi harus dilihat dari risiko, kerentanan, dan respons.

14.10 Pilar Resiliensi Keuangan

14.10.1 Cadangan Kas yang Memadai

Cadangan kas adalah pertahanan pertama ketika krisis terjadi. UMKM dapat menargetkan cadangan kas minimal satu sampai tiga bulan biaya operasional. Perusahaan yang lebih besar dapat menyesuaikan dengan siklus bisnis, volatilitas pendapatan, dan kewajiban jatuh tempo.

14.10.2 Diversifikasi Pendapatan dan Pelanggan

Ketergantungan pada satu pelanggan, satu produk, satu wilayah, atau satu platform membuat organisasi rapuh. Diversifikasi pendapatan membantu organisasi bertahan ketika satu sumber pendapatan terganggu.

14.10.3 Diversifikasi Pemasok dan Pendanaan

Organisasi yang bergantung pada satu pemasok atau satu bank lebih rentan. Diversifikasi pemasok dan sumber pendanaan memberi fleksibilitas saat krisis.

14.10.4 Pengendalian Biaya yang Disiplin

Biaya tetap yang terlalu besar membuat organisasi sulit beradaptasi. Resiliensi membutuhkan struktur biaya yang fleksibel, tanpa mengorbankan kualitas inti.

14.10.5 Stress Testing dan Skenario

Organisasi perlu menguji skenario buruk: penjualan turun 30 persen, pelanggan utama gagal bayar, kurs melemah, bunga naik, atau sistem digital mati. Stress testing membantu manajemen merencanakan respons sebelum krisis.

14.10.6 Tata Kelola dan Komunikasi Krisis

Saat krisis, keputusan harus cepat tetapi tetap akuntabel. Organisasi perlu memiliki tim krisis, jalur keputusan, data yang akurat, dan komunikasi yang jelas kepada pemangku kepentingan.

14.10.7 Kapabilitas Digital dan Data Visibility

Krisis membutuhkan informasi cepat. Organisasi yang memiliki dashboard kas, piutang, stok, utang, dan penjualan akan lebih cepat merespons dibanding organisasi yang datanya tersebar dan terlambat.

14.11 Siklus Respons Krisis

Respons krisis dapat dirumuskan dalam lima tahap:

14.11.1 Shock

Tahap pertama adalah terjadinya guncangan. Pada tahap ini, organisasi harus cepat mengenali sumber masalah. Apakah krisis berasal dari kas,

piutang, utang, pasar, operasional, reputasi, atau kombinasi beberapa faktor?

14.11.2 Penilaian Dampak

Organisasi perlu menghitung dampak terhadap kas, laba, kewajiban, pelanggan, karyawan, pemasok, dan operasi. Penilaian dampak harus berbasis data, bukan sekadar perasaan.

14.11.3 Stabilisasi

Tujuan stabilisasi adalah menghentikan kondisi memburuk. Tindakan dapat berupa mengamankan kas, menunda pengeluaran tidak penting, mempercepat penagihan, bernegosiasi dengan kreditur, dan menjaga layanan inti.

14.11.4 Pemulihan

Setelah kondisi stabil, organisasi mulai memulihkan kinerja. Ini dapat mencakup restrukturisasi utang, perbaikan model bisnis, pemulihan pelanggan, efisiensi proses, dan pencarian pendapatan baru.

14.11.5 Transformasi

Krisis sebaiknya tidak hanya diakhiri dengan kembali ke kondisi lama. Organisasi perlu belajar. Jika krisis terjadi karena model bisnis rapuh, maka pemulihan harus disertai transformasi.

14.12 Strategi Pemulihan Keuangan

14.12.1 Mengamankan Likuiditas

Langkah pertama adalah menjaga kas. Organisasi harus mengetahui saldo kas, kewajiban jatuh tempo, tagihan yang dapat ditagih, dan pengeluaran yang dapat ditunda. Tanpa kas, strategi lain sulit dijalankan.

14.12.2 Memprioritaskan Pengeluaran Inti

Saat krisis, tidak semua pengeluaran sama penting. Pengeluaran inti adalah pengeluaran yang menjaga kelangsungan operasi, legalitas, keselamatan, dan layanan utama. Pengeluaran non-esensial dapat ditunda.

14.12.3 Restrukturisasi Utang

Jika kewajiban tidak dapat dipenuhi sesuai jadwal, organisasi dapat bernegosiasi dengan kreditur untuk memperpanjang tenor, menurunkan cicilan, mengubah jadwal, atau menyesuaikan bunga. Restrukturisasi harus realistis dan didukung proyeksi kas.

14.12.4 Negosiasi dengan Pemasok dan Pelanggan

Pemasok dapat diajak menyesuaikan termin pembayaran. Pelanggan dapat diberi insentif pembayaran cepat. Hubungan yang baik sebelum krisis akan sangat membantu.

14.12.5 Penjualan Aset Tidak Produktif

Aset yang tidak mendukung operasi inti dapat dijual untuk memperkuat kas. Namun, penjualan harus berhati-hati agar tidak mengorbankan aset strategis.

14.12.6 Perbaikan Model Bisnis

Krisis sering menunjukkan bahwa model bisnis lama tidak lagi cocok. Organisasi perlu menyesuaikan produk, saluran distribusi, harga, segmen pelanggan, struktur biaya, dan penggunaan teknologi.

14.12.7 Pemulihan Kepercayaan Stakeholder

Pemulihan bukan hanya soal uang. Pemasok, bank, karyawan, pelanggan, mahasiswa, pasien, donor, atau investor perlu diyakinkan bahwa organisasi memiliki rencana yang jelas. Komunikasi yang jujur sangat penting.

14.13 Krisis Keuangan pada UMKM

UMKM sangat rentan terhadap krisis karena cadangan kas terbatas, akses pendanaan terbatas, pencatatan sering sederhana, dan pemilik sering menjadi pusat keputusan. Krisis UMKM dapat dipicu oleh penurunan penjualan, pelanggan menunggak, kenaikan harga bahan baku, utang digital, konflik keluarga, atau bencana lokal.

Strategi pemulihan UMKM dapat dilakukan secara sederhana:

1. Hitung kas tersedia.
2. Catat semua utang jatuh tempo.
3. Tagih piutang prioritas.
4. Hentikan pengeluaran yang tidak mendesak.
5. Negosiasi dengan pemasok.
6. Kurangi stok lambat laku.
7. Fokus pada produk paling menguntungkan.
8. Jangan mengambil utang baru tanpa proyeksi kas.
9. Gunakan kanal digital secara terukur.
10. Libatkan keluarga dalam keputusan penting secara terbuka.

Bagi UMKM, krisis sering menjadi momentum memperbaiki pencatatan dan memisahkan uang pribadi dari uang usaha.

14.14 Krisis pada Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga menghadapi krisis ganda: krisis bisnis dan krisis relasi. Ketika kas menipis, konflik keluarga mudah muncul. Siapa yang bertanggung jawab? Siapa yang harus berkorban? Apakah aset keluarga dijual? Apakah anak pendiri layak memimpin? Apakah uang usaha boleh dipakai untuk kebutuhan keluarga?

Pemulihan bisnis keluarga membutuhkan tata kelola keluarga. Langkah-langkah penting adalah:

1. Pisahkan masalah keluarga dan masalah bisnis.
2. Gunakan data keuangan sebagai dasar diskusi.
3. Buat forum keluarga untuk keputusan besar.
4. Tetapkan aturan pengambilan uang.
5. Tentukan siapa yang berwenang mengambil keputusan.
6. Susun rencana suksesi.
7. Libatkan pihak profesional bila konflik sulit diselesaikan.

Krisis dapat menjadi kesempatan bagi bisnis keluarga untuk menjadi lebih profesional.

14.15 Krisis pada Lembaga Pendidikan dan Rumah Sakit

Lembaga pendidikan dapat mengalami krisis ketika jumlah mahasiswa baru turun, tunggakan meningkat, biaya teknologi naik, atau akreditasi terganggu. Rumah sakit dapat mengalami krisis ketika klaim tertunda, biaya obat naik, pasien menurun, atau sistem digital terganggu.

Strategi pemulihan lembaga pendidikan meliputi pemetaan kas, prioritas program inti, penyesuaian biaya, penguatan promosi, diversifikasi program, kerja sama industri, dan peningkatan layanan akademik. Strategi pemulihan rumah sakit meliputi percepatan klaim, pengendalian persediaan obat, efisiensi operasional, prioritas layanan utama, dan penguatan kepercayaan pasien.

Dalam organisasi pelayanan, pemulihan harus menjaga keseimbangan antara keberlanjutan keuangan dan misi sosial.

14.16 Peran Kepemimpinan dalam Krisis

Krisis menguji kualitas kepemimpinan. Pemimpin yang baik tidak panik, tidak menyalahkan, dan tidak menutup-nutupi kondisi. Pemimpin harus mampu membaca data, mengambil keputusan sulit, berkomunikasi dengan jujur, menjaga moral tim, dan belajar dari krisis.

Kepemimpinan krisis membutuhkan lima kemampuan:

1. **Clarity**, yaitu kejelasan membaca masalah.
2. **Speed**, yaitu kecepatan mengambil keputusan.
3. **Empathy**, yaitu perhatian pada manusia yang terdampak.
4. **Discipline**, yaitu ketegasan mengelola kas dan biaya.
5. **Learning**, yaitu kemampuan mengubah krisis menjadi pembelajaran.

Tanpa kepemimpinan yang baik, krisis finansial dapat berubah menjadi krisis budaya dan reputasi.

14.17 Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis harus jujur, tenang, konsisten, dan berbasis fakta. Organisasi perlu berkomunikasi dengan karyawan, pemasok, kreditur, pelanggan, regulator, investor, keluarga pemilik, dan masyarakat sesuai kebutuhan.

Kesalahan komunikasi dapat memperburuk krisis. Menyembunyikan masalah terlalu lama dapat merusak kepercayaan. Menyampaikan informasi berlebihan tanpa rencana juga dapat menimbulkan kepanikan. Karena itu, komunikasi harus menjawab:

1. Apa yang terjadi?
2. Apa dampaknya?
3. Apa yang sedang dilakukan?
4. Apa yang diharapkan dari stakeholder?
5. Kapan informasi berikutnya diberikan?

Komunikasi yang baik tidak menghilangkan masalah, tetapi menjaga kepercayaan saat masalah diselesaikan.

14.18 Peran Regulasi dan Otoritas dalam Krisis

Pada tingkat sistem keuangan, otoritas memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas, likuiditas, perlindungan konsumen, dan kepercayaan publik. Bank Indonesia menjalankan fungsi stabilitas sistem keuangan dan sistem pembayaran; OJK mengawasi sektor jasa keuangan; LPS menjamin simpanan dan menangani resolusi bank; Kementerian Keuangan mengelola kebijakan fiskal. Bank Indonesia menjelaskan bahwa *Financial Stability Review* merupakan publikasi utama yang memuat asesmen sistem keuangan, kerentanan, risiko, resiliensi, respons kebijakan, dan prospek stabilitas sistem keuangan. ([Bank Indonesia](#))

Dalam keadaan krisis, koordinasi antarlembaga menjadi penting. Stabilitas sistem keuangan tidak dapat dijaga oleh satu lembaga saja. Ia membutuhkan kebijakan moneter, makroprudensial, fiskal, pengawasan mikroprudensial, penjaminan simpanan, dan komunikasi publik yang terkoordinasi.

14.19 Krisis Keuangan dan Risiko Digital

Krisis modern juga dapat dipicu atau diperburuk oleh risiko digital. Serangan siber dapat menghentikan layanan bank. Ransomware dapat mengunci data rumah sakit. Gangguan payment gateway dapat menahan arus kas UMKM. Rumor di media sosial dapat memicu kepanikan nasabah atau investor.

Karena itu, resiliensi keuangan harus mencakup resiliensi digital. Organisasi perlu memiliki backup data, keamanan siber, prosedur manual darurat, rencana pemulihan sistem, dan komunikasi digital yang jelas. Risiko digital kini bukan hanya risiko operasional, tetapi juga risiko likuiditas, reputasi, dan kepercayaan.

14.20 Pelajaran dari Krisis

Setiap krisis membawa pelajaran. Beberapa pelajaran umum adalah:

1. Kas adalah pertahanan pertama.
2. Utang harus disesuaikan dengan kapasitas kas.
3. Pertumbuhan tanpa kontrol dapat berbahaya.
4. Diversifikasi mengurangi kerentanan.
5. Tata kelola lebih penting saat kondisi baik daripada saat krisis.
6. Data cepat menentukan respons cepat.
7. Hubungan baik dengan stakeholder adalah modal krisis.
8. Komunikasi jujur menjaga kepercayaan.
9. Krisis memperlihatkan kelemahan yang sebelumnya tersembunyi.
10. Pemulihan terbaik adalah pemulihan yang disertai transformasi.

Krisis memang menyakitkan, tetapi dapat menjadi guru yang keras. Organisasi yang mau belajar dari krisis akan lebih kuat.

14.21 Studi Kasus Naratif 1: Perusahaan Distribusi yang Terjebak Piutang

Sebuah perusahaan distribusi mengalami penjualan tinggi selama beberapa tahun. Untuk mengejar pertumbuhan, perusahaan memberi tempo pembayaran panjang kepada pelanggan besar. Laporan laba rugi tampak baik, tetapi kas mulai menipis. Ketika pelanggan utama terlambat membayar selama 90 hari, perusahaan tidak mampu membayar pemasok tepat waktu.

Pemasok kemudian meminta pembayaran tunai. Bank menahan perpanjangan kredit modal kerja karena rasio piutang memburuk. Dalam waktu singkat, masalah piutang berubah menjadi krisis likuiditas.

Manajemen melakukan langkah pemulihan. Pertama, membuat daftar piutang berdasarkan umur. Kedua, menagih pelanggan prioritas. Ketiga, menghentikan penjualan kredit kepada pelanggan bermasalah. Keempat, menegosiasikan pembayaran bertahap dengan pemasok. Kelima, memperbaiki insentif sales agar tidak hanya mengejar omzet, tetapi juga kas tertagih.

Krisis ini mengajarkan bahwa penjualan belum tentu kas. Pertumbuhan yang tidak didukung manajemen piutang dapat menciptakan krisis.

14.22 Studi Kasus Naratif 2: UMKM Kuliner Saat Penjualan Turun

Sebuah UMKM kuliner bergantung pada pesanan kantor dan acara. Ketika terjadi penurunan aktivitas pelanggan, pesanan turun drastis. Pemilik masih harus membayar sewa, gaji, cicilan alat masak, dan bahan baku. Kas hanya cukup untuk dua minggu.

Pemilik kemudian mengambil langkah cepat. Menu disederhanakan. Bahan baku difokuskan pada produk dengan margin terbaik. Penjualan dialihkan ke paket keluarga melalui media sosial. Pemilik menegosiasikan sewa dan cicilan. Karyawan diajak berdiskusi tentang jadwal kerja fleksibel. Piutang lama ditagih dengan sopan.

Dalam tiga bulan, usaha belum sepenuhnya pulih, tetapi mampu bertahan. Setelah krisis, pemilik membuat cadangan kas dan tidak lagi bergantung pada satu segmen pelanggan. Krisis mengubah cara usaha berpikir.

14.23 Studi Kasus Naratif 3: Kampus Swasta Menghadapi Penurunan Mahasiswa Baru

Sebuah perguruan tinggi swasta mengalami penurunan mahasiswa baru. Penerimaan uang kuliah turun, tetapi biaya dosen, staf, listrik, teknologi, dan pemeliharaan tetap berjalan. Manajemen awalnya menunda keputusan karena berharap penerimaan semester berikutnya membaik.

Namun, laporan kas menunjukkan bahwa dalam enam bulan kampus akan mengalami defisit. Pimpinan kemudian membentuk tim pemulihan. Program yang kurang diminati dievaluasi. Promosi digital diperkuat. Kerja sama industri dibangun. Pembayaran mahasiswa dibuat lebih fleksibel tetapi tertib. Investasi nonprioritas ditunda. Layanan akademik inti tetap dijaga.

Kampus belajar bahwa krisis tidak boleh dihadapi dengan penyangkalan. Data kas harus menjadi dasar keputusan. Pemulihan tidak hanya berarti memangkas biaya, tetapi juga memperbaiki nilai layanan.

14.24 Model Integratif Krisis, Resiliensi, dan Pemulihan

Model integratif Bab 14 dapat dirumuskan sebagai berikut:

Shock → Diagnosis → Stabilization → Recovery → Transformation → Resilience

Pertama, organisasi mengalami guncangan.

Kedua, organisasi mendiagnosis dampak.

Ketiga, organisasi menstabilkan kas dan operasi.

Keempat, organisasi memulihkan kinerja.

Kelima, organisasi melakukan transformasi.

Keenam, organisasi menjadi lebih resilien.

Model ini menegaskan bahwa tujuan akhir manajemen krisis bukan sekadar “selamat”, tetapi menjadi lebih tangguh.

Ringkasan Bab

Krisis keuangan adalah kondisi ketika gangguan pada likuiditas, kredit, pasar, aset, utang, atau kepercayaan menimbulkan tekanan serius terhadap organisasi atau sistem keuangan. Krisis dapat berupa krisis likuiditas, krisis solvabilitas, krisis perbankan, krisis mata uang, krisis utang, krisis pasar modal, atau krisis korporasi.

Penyebab utama krisis meliputi leverage berlebihan, likuiditas lemah, bubble aset, tata kelola buruk, manajemen risiko lemah, guncangan eksternal, dan krisis kepercayaan. Dampaknya dapat berupa arus kas menurun, kredit macet, nilai aset turun, biaya pendanaan naik, operasi terganggu, tenaga kerja tertekan, dan reputasi melemah.

Resiliensi keuangan adalah kemampuan organisasi untuk menyerap guncangan, bertahan, memulihkan diri, dan berubah menjadi lebih kuat. Pilar resiliensi mencakup cadangan kas, diversifikasi pendapatan, diversifikasi pemasok dan pendanaan, pengendalian biaya, stress testing, tata kelola, komunikasi krisis, data visibility, dan kapabilitas digital.

Strategi pemulihan mencakup pengamanan likuiditas, prioritas pengeluaran inti, restrukturisasi utang, negosiasi dengan pemasok dan pelanggan, penjualan aset tidak produktif, perbaikan model bisnis, serta pemulihan kepercayaan stakeholder.

Inti Bab 14 adalah bahwa krisis tidak selalu dapat dihindari, tetapi organisasi yang tangguh mampu merespons cepat, belajar dari tekanan, dan bangkit dengan strategi yang lebih kuat.

Pertanyaan Diskusi

1. Apa perbedaan antara krisis likuiditas dan krisis solvabilitas?
 2. Mengapa leverage berlebihan dapat memperbesar dampak krisis?
 3. Bagaimana krisis kredit dapat berubah menjadi krisis likuiditas?
 4. Apa saja indikator peringatan dini krisis keuangan pada perusahaan?
 5. Mengapa cadangan kas menjadi pilar penting resiliensi?
 6. Bagaimana UMKM dapat memulihkan diri dari krisis penjualan?
 7. Mengapa komunikasi krisis penting bagi pemulihan kepercayaan?
 8. Bagaimana bisnis keluarga dapat mengelola konflik saat krisis?
 9. Mengapa krisis sebaiknya diakhiri dengan transformasi, bukan sekadar kembali ke keadaan lama?
 10. Terapkan model **Shock** → **Diagnosis** → **Stabilization** → **Recovery** → **Transformation** → **Resilience** pada rumah sakit, kampus, atau UMKM.
-

Glosarium

Amplifikasi Krisis

Proses ketika dampak awal krisis menyebar dan membesar melalui hubungan keuangan, pasar, atau kepercayaan.

Bubble Aset

Kondisi ketika harga aset naik jauh melebihi nilai fundamentalnya karena euforia, spekulasi, atau kredit yang terlalu mudah.

Cadangan Kas

Dana tunai atau setara kas yang disiapkan untuk menghadapi kebutuhan mendadak atau gangguan pendapatan.

Contagion

Penyebaran krisis dari satu organisasi, sektor, atau pasar ke pihak lain.

Crisis Communication

Komunikasi terstruktur selama krisis untuk menyampaikan informasi yang benar, menjaga kepercayaan, dan mengurangi kepanikan.

Early Warning Indicators

Indikator yang memberi sinyal dini tentang meningkatnya risiko sebelum krisis membesar.

Fire Sale

Penjualan aset secara cepat dengan harga rendah karena kebutuhan kas mendesak.

Krisis Keuangan

Kondisi ketika gangguan pada likuiditas, kredit, pasar, aset, atau kepercayaan menyebabkan tekanan serius terhadap organisasi atau sistem keuangan.

Krisis Likuiditas

Kondisi ketika organisasi tidak memiliki kas cukup untuk membayar kewajiban jatuh tempo, meskipun mungkin masih memiliki aset.

Krisis Solvabilitas

Kondisi ketika organisasi secara fundamental tidak mampu memenuhi kewajiban karena nilai kewajiban melebihi kapasitas aset dan pendapatan.

Leverage

Penggunaan utang untuk membiayai aset atau pertumbuhan, yang dapat memperbesar keuntungan maupun kerugian.

Liquidity Squeeze

Tekanan likuiditas ketika kas masuk tidak cukup untuk memenuhi kas keluar.

Resiliensi Keuangan

Kemampuan organisasi menyerap guncangan, menjaga fungsi inti, memulihkan kondisi, dan menyesuaikan strategi setelah krisis.

Restrukturisasi Utang

Perubahan syarat utang, seperti tenor, cicilan, bunga, atau jadwal pembayaran, untuk memulihkan kemampuan bayar.

Shock

Guncangan internal atau eksternal yang memicu tekanan keuangan.

Stress Testing

Pengujian daya tahan organisasi terhadap skenario ekstrem tetapi masuk akal.

Transformasi Pascakrisis

Perubahan strategi, model bisnis, struktur biaya, tata kelola, atau teknologi setelah krisis agar organisasi lebih kuat.

Daftar Pustaka — APA 7

Altman, E. I., Hotchkiss, E., & Wang, W. (2019). *Corporate financial distress, restructuring, and bankruptcy: Analyze leveraged finance, distressed debt, and bankruptcy* (4th ed.). Wiley.

Bank for International Settlements. (2008). *Principles for sound liquidity risk management and supervision*. Basel Committee on Banking Supervision.

Bank Indonesia. (2025). *Kajian Stabilitas Keuangan No. 45, Agustus 2025*. Bank Indonesia.

Bank Indonesia. (2026). *Financial Stability Review*. Bank Indonesia.

Brunnermeier, M. K. (2009). Deciphering the liquidity and credit crunch 2007–2008. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 77–100.

Claessens, S., Kose, M. A., Laeven, L., & Valencia, F. (Eds.). (2014). *Financial crises: Causes, consequences, and policy responses*. International Monetary Fund.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2014). *The essentials of risk management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *Journal of Political Economy*, 91(3), 401–419.

International Monetary Fund. (2026). *Global Financial Stability Report: April 2026*. IMF.

Kindleberger, C. P., & Aliber, R. Z. (2015). *Manias, panics, and crashes: A history of financial crises* (7th ed.). Palgrave Macmillan.

Lembaga Penjamin Simpanan. (2026). *Resolusi bank*. LPS.

Minsky, H. P. (1986). *Stabilizing an unstable economy*. Yale University Press.

Otoritas Jasa Keuangan. (2026). *February 2026 Board of Commissioners Meeting: Strengthening the resilience and integrity of the financial services sector*. OJK.

Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton University Press.

Sheffi, Y. (2015). *The power of resilience: How the best companies manage the unexpected*. MIT Press.

Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.

BAB 15. MASA DEPAN FINANCIAL RISK MANAGEMENT: ETIS, DIGITAL, DAN BERKELANJUTAN

Mengelola Risiko Keuangan di Era AI, ESG, dan Transformasi Digital

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



BAB 15. MASA DEPAN *FINANCIAL RISK MANAGEMENT*: ETIS, DIGITAL, DAN BERKELANJUTAN

Mengelola Risiko Keuangan di Era AI, ESG, Transformasi Digital, dan Ketidakpastian Global

Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami arah baru *Financial Risk Management* atau FRM pada masa depan; menjelaskan hubungan antara etika, teknologi digital, AI, ESG, cybersecurity, regulasi, dan keberlanjutan; mengidentifikasi risiko-risiko baru yang muncul dari transformasi digital dan perubahan iklim; serta merumuskan strategi organisasi untuk membangun sistem manajemen risiko keuangan yang lebih cerdas, adaptif, humanis, dan bertanggung jawab.

15.1 Pendahuluan

Financial Risk Management pada masa depan tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai teknik menghitung risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, atau risiko operasional. Memang, semua risiko klasik tersebut tetap penting. Namun, dunia keuangan kini bergerak dalam lanskap yang jauh lebih kompleks: digitalisasi sistem pembayaran, fintech, AI, big data, cloud computing, cybersecurity, keberlanjutan, perubahan iklim, regulasi ESG, perlindungan data pribadi, dan tuntutan etika publik.

Bank Indonesia melalui **Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2030** menempatkan transformasi sistem pembayaran digital sebagai agenda strategis 2025–2030, dengan lima inisiatif utama: Infrastruktur, Industri,

Inovasi, Internasional, dan Rupiah Digital. Transformasi ini menunjukkan bahwa sistem keuangan masa depan akan makin digital, terkoneksi, dan real-time. ([Bank Indonesia](#))

Di sisi lain, OJK telah meluncurkan **Tata Kelola Kecerdasan Artifisial Perbankan Indonesia** pada 2025 sebagai panduan bagi perbankan agar pengembangan dan penerapan AI dilakukan secara bertanggung jawab, dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian dan pengelolaan risiko. ([OJK Portal](#)) NIST juga mengembangkan **AI Risk Management Framework** untuk membantu organisasi mengelola risiko AI terhadap individu, organisasi, dan masyarakat. ([NIST](#))

Masa depan FRM akan ditentukan oleh kemampuan organisasi menjawab pertanyaan baru: bukan hanya “berapa besar risiko keuangan kita?”, melainkan juga “apakah risiko itu dikelola secara etis?”, “apakah keputusan digital kita adil?”, “apakah data konsumen aman?”, “apakah AI dapat dijelaskan?”, “apakah bisnis kita tahan terhadap perubahan iklim?”, dan “apakah pertumbuhan keuangan kita berkelanjutan?”

15.2 Arah Baru Financial Risk Management

Pada masa lalu, FRM banyak berfokus pada pengendalian kerugian, kepatuhan regulasi, dan stabilitas neraca. Pada masa depan, FRM akan bergerak ke arah yang lebih luas: **etis, digital, berkelanjutan, adaptif, dan human-centered**.

Arah baru ini dapat dirumuskan dalam lima perubahan besar.

Pertama, FRM bergerak dari **reaktif** menuju **prediktif**. Organisasi tidak hanya merespons risiko setelah terjadi, tetapi menggunakan data, AI, skenario, dan indikator dini untuk mengantisipasi risiko.

Kedua, FRM bergerak dari **silos risk management** menuju **integrated enterprise risk management**. COSO menekankan bahwa ERM perlu

diintegrasikan dengan strategi dan kinerja organisasi, bukan hanya menjadi fungsi administratif yang terpisah. ([COSO](#))

Ketiga, FRM bergerak dari **kepatuhan formal** menuju **tanggung jawab etis**. Kepatuhan terhadap regulasi tetap penting, tetapi masa depan menuntut organisasi untuk bertindak benar bahkan ketika regulasi belum mengatur secara rinci.

Keempat, FRM bergerak dari **risiko keuangan sempit** menuju **risiko sosial-teknis**. Risiko AI, data, cybersecurity, reputasi digital, dan ESG menjadi bagian dari risiko keuangan karena semuanya dapat berdampak pada arus kas, biaya modal, nilai aset, dan kepercayaan publik.

Kelima, FRM bergerak dari **jangka pendek** menuju **nilai jangka panjang**. IFRS S1 dan IFRS S2 memperkuat pentingnya pengungkapan risiko dan peluang keberlanjutan serta iklim bagi investor, dengan area pengungkapan mencakup governance, strategy, risk management, metrics, dan targets. ([IFRS](#))

15.3 Lima Tren Utama Masa Depan FRM

15.3.1 AI dan Analitik Prediktif

AI akan semakin banyak digunakan dalam credit scoring, fraud detection, portfolio analytics, stress testing, customer segmentation, anti-money laundering monitoring, dan decision support. BIS menilai AI membawa peluang bagi sektor keuangan dalam pemrosesan back-end, virtual assistants, fraud detection, regulatory compliance, credit risk analysis, financial inclusion, dan liquidity management. ([Bank for International Settlements](#))

Namun, AI juga membawa risiko: bias algoritma, model risk, hallucination, cyber attack baru, ketergantungan pada vendor, serta keputusan otomatis

yang sulit dijelaskan. Karena itu, AI dalam FRM harus dikelola melalui validasi model, audit algoritma, pengawasan manusia, dan tata kelola data.

15.3.2 Digital Finance dan Fintech

Digital finance memperluas akses layanan keuangan. Pembayaran digital, QRIS, mobile banking, e-wallet, fintech lending, open finance, dan embedded finance mempercepat transaksi serta memperluas inklusi. Namun, digitalisasi juga memperbesar risiko fraud, serangan siber, kebocoran data, gangguan sistem, dan perlindungan konsumen.

OJK melalui POJK 3 Tahun 2024 menekankan prinsip keseimbangan antara inovasi dan mitigasi risiko dalam penyelenggaraan inovasi teknologi sektor keuangan. Regulasi tersebut juga menempatkan perlindungan konsumen, perlindungan data pribadi, sandbox, pemantauan, edukasi keuangan, dan kelembagaan sebagai bagian penting dari tata kelola inovasi. ([OJK Portal](#))

15.3.3 ESG dan Risiko Keberlanjutan

Risiko keberlanjutan akan menjadi bagian inti FRM. Risiko iklim, risiko transisi energi, tekanan investor, reputasi sosial, hak pekerja, tata kelola, rantai pasok, dan regulasi karbon dapat memengaruhi biaya modal, akses pembiayaan, nilai aset, dan keberlanjutan bisnis.

Basel Committee telah menerbitkan prinsip pengelolaan dan pengawasan risiko keuangan terkait iklim, yang mencakup corporate governance, internal control, risk assessment, risk management, dan reporting. ([Bank for International Settlements](#)) Di Indonesia, OJK menerbitkan Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II 2021–2025 untuk mempercepat penerapan prinsip lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam sektor keuangan. ([OJK Portal](#)) OJK juga menerbitkan Taksonomi untuk Keuangan Berkelanjutan Indonesia atau TKBI, dengan versi terbaru tercatat pada 2026. ([OJK Portal](#))

15.3.4 Cybersecurity dan Data Governance

Masa depan FRM akan sangat ditentukan oleh keamanan data dan sistem. Serangan siber bukan sekadar risiko teknologi, melainkan risiko keuangan, hukum, reputasi, dan operasional. Ketika data pelanggan bocor, sistem pembayaran lumpuh, atau akun digital diretas, dampaknya langsung menyentuh kepercayaan publik.

Data governance akan menjadi pilar penting: siapa mengakses data, bagaimana data diproses, apakah data akurat, bagaimana data disimpan, bagaimana data digunakan oleh AI, dan bagaimana konsumen dilindungi.

15.3.5 Integrated Enterprise Risk Management

Risiko masa depan bersifat saling terhubung. Risiko AI dapat menjadi risiko reputasi. Risiko iklim dapat menjadi risiko kredit. Risiko siber dapat menjadi risiko likuiditas. Risiko vendor teknologi dapat menjadi risiko operasional. Karena itu, organisasi membutuhkan ERM yang terintegrasi.

ISO 31000 menekankan proses manajemen risiko yang mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, dan komunikasi risiko lintas organisasi. ([ISO](#)) The IIA's Three Lines Model juga menegaskan pentingnya pembagian tanggung jawab tata kelola, manajemen, fungsi risiko/kepatuhan, dan audit internal secara selaras. ([The Institute of Internal Auditors](#))

15.4 Pilar FRM Masa Depan

15.4.1 Etis

FRM masa depan harus menempatkan etika sebagai inti. Keputusan keuangan tidak boleh hanya dinilai dari efisiensi dan laba, tetapi juga dari keadilan, transparansi, perlindungan konsumen, dan dampak sosial.

Etika diperlukan terutama dalam penggunaan AI dan data. Model credit scoring tidak boleh mendiskriminasi kelompok tertentu. Produk keuangan digital tidak boleh mengeksploitasi konsumen yang literasi keuangannya

rendah. Penagihan digital tidak boleh merendahkan martabat manusia. Data pribadi tidak boleh digunakan tanpa dasar yang sah dan tujuan yang jelas.

15.4.2 Digital

Organisasi perlu menguasai teknologi digital. Bukan berarti semua organisasi harus menjadi perusahaan teknologi, tetapi setiap organisasi perlu memahami bagaimana teknologi memengaruhi kas, kredit, pembayaran, investasi, operasional, dan reputasi.

FRM digital memerlukan dashboard risiko, monitoring transaksi, analitik data, cybersecurity, backup, cloud governance, dan digital audit.

Pengelolaan risiko tidak dapat lagi bergantung sepenuhnya pada laporan bulanan yang terlambat.

15.4.3 Berkelanjutan

Keberlanjutan bukan lagi kegiatan tambahan atau laporan citra. Ia menjadi bagian dari risiko keuangan. Perusahaan yang tidak memperhatikan risiko iklim, energi, limbah, sosial, dan tata kelola dapat menghadapi kenaikan biaya modal, kehilangan pasar, sanksi regulasi, atau penurunan reputasi.

POJK 51/POJK.03/2017 tentang penerapan keuangan berkelanjutan menjadi salah satu dasar penting di Indonesia untuk mendorong lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik memperhatikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. ([OJK Portal](#))

15.4.4 Adaptif

Masa depan penuh ketidakpastian. Organisasi harus mampu beradaptasi terhadap perubahan suku bunga, geopolitik, teknologi, regulasi, perilaku konsumen, perubahan iklim, dan disrupsi digital.

Adaptif berarti tidak kaku. Organisasi harus menggunakan skenario, stress testing, early warning indicators, dan pembelajaran berkelanjutan.

15.4.5 Human-Centered

Teknologi boleh semakin canggih, tetapi manusia tetap menjadi pusat. FRM masa depan harus melindungi manusia: konsumen, karyawan, investor kecil, nasabah, UMKM, masyarakat rentan, dan generasi mendatang.

AI tidak boleh menggantikan tanggung jawab moral manusia. Keputusan keuangan yang berdampak besar tetap membutuhkan *human oversight*, akuntabilitas, dan ruang keberatan.

15.5 Risiko Baru yang Harus Diantisipasi

Masa depan FRM akan menghadapi sejumlah risiko baru dan risiko lama yang berubah bentuk.

15.5.1 Bias Algoritma

Bias algoritma terjadi ketika model AI menghasilkan keputusan yang tidak adil karena data, variabel, desain model, atau proses pelatihan yang bias. Dalam keuangan, bias dapat muncul dalam credit scoring, pricing, underwriting, dan deteksi fraud.

15.5.2 Model Risk

Model risk muncul ketika model keuangan atau AI salah, tidak stabil, tidak tervalidasi, atau digunakan di luar konteks. Semakin banyak keputusan berbasis model, semakin penting proses validasi dan audit model.

15.5.3 Cyber Attack

Serangan siber akan menjadi ancaman utama. BIS memperingatkan bahwa digitalisasi perbankan, cloud computing, AI, DLT, dan open banking dapat memperbesar risiko operasional, reputasi, dan sistemik karena meningkatnya keterhubungan dengan pihak eksternal. ([Reuters](#))

15.5.4 Third-Party Risk

Ketergantungan pada vendor cloud, payment gateway, data provider, AI provider, dan outsourcing menciptakan risiko pihak ketiga. Ketika vendor gagal, organisasi ikut terkena dampaknya.

15.5.5 Greenwashing

Greenwashing terjadi ketika organisasi mengklaim diri berkelanjutan atau hijau, tetapi praktiknya tidak sejalan dengan klaim tersebut. Ini dapat menimbulkan risiko reputasi, hukum, dan investor confidence.

15.5.6 Volatilitas Global dan Geopolitik

Krisis geopolitik, perang dagang, fragmentasi rantai pasok, inflasi energi, dan perubahan kebijakan moneter global dapat memengaruhi nilai tukar, suku bunga, harga komoditas, arus modal, dan biaya pembiayaan.

15.5.7 Reputasi Digital

Reputasi dapat rusak sangat cepat melalui media sosial. Satu kegagalan sistem, penagihan tidak etis, kebocoran data, atau kesalahan AI dapat menjadi isu publik dalam waktu singkat.

15.6 Kompetensi yang Dibutuhkan Manajer Risiko Masa Depan

Manajer risiko masa depan tidak cukup hanya memahami laporan keuangan. Ia harus menjadi profesional lintas disiplin.

Pertama, ia membutuhkan **literasi data dan AI**. Ia harus memahami bagaimana data dikumpulkan, model dibangun, bias diuji, dan keputusan otomatis diawasi.

Kedua, ia membutuhkan **pemikiran analitik dan sistemik**. Risiko tidak boleh dilihat terpisah. Risiko kredit dapat terhubung dengan risiko iklim, risiko reputasi, dan risiko digital.

Ketiga, ia membutuhkan **pemahaman regulasi dan tata kelola**. Regulasi keuangan, perlindungan konsumen, data pribadi, sustainability disclosure, dan AI governance akan semakin penting.

Keempat, ia membutuhkan **kemampuan krisis dan resiliensi**. Masa depan penuh shock. Manajer risiko harus mampu menyusun skenario, stress testing, dan recovery plan.

Kelima, ia membutuhkan **kepemimpinan etis**. Risiko sering muncul ketika target bisnis mengalahkan integritas. Pemimpin risiko harus berani menyampaikan kebenaran yang tidak nyaman.

Keenam, ia membutuhkan **kolaborasi lintas fungsi**. FRM masa depan melibatkan keuangan, IT, legal, compliance, audit, sustainability, HR, operasional, pemasaran, dan pimpinan strategis.

15.7 Strategi Organisasi Menghadapi Masa Depan FRM

15.7.1 Identifikasi Risiko Baru secara Berkala

Organisasi perlu memperbarui peta risikonya secara rutin. Risiko yang relevan lima tahun lalu belum tentu cukup untuk hari ini. Risk register harus memasukkan risiko AI, data, siber, ESG, reputasi digital, dan pihak ketiga.

15.7.2 Bangun Data dan Governance

Data harus diperlakukan sebagai aset strategis. Organisasi harus memiliki kebijakan kualitas data, akses data, keamanan data, penggunaan data untuk AI, dan retensi data.

15.7.3 Gunakan AI secara Bertanggung Jawab

AI harus digunakan dengan prinsip manfaat, keadilan, akuntabilitas, transparansi, ketahanan, keamanan, dan pengawasan manusia. OJK telah menerbitkan panduan kode etik AI yang bertanggung jawab dan terpercaya di industri teknologi finansial dengan prinsip *beneficial, fair and*

accountable, transparent and explicable, serta robustness and security. ([OJK Portal](#))

15.7.4 Perkuat Kontrol dan Keamanan

Kontrol internal masa depan harus mencakup kontrol digital: autentikasi, enkripsi, monitoring transaksi, backup, disaster recovery, audit sistem, dan cybersecurity training.

15.7.5 Integrasikan ESG dalam Risk Appetite

ESG tidak boleh hanya ditangani oleh unit sustainability. Risiko iklim, sosial, dan tata kelola perlu masuk ke risk appetite, kebijakan kredit, keputusan investasi, pembiayaan, dan pelaporan.

15.7.6 Tingkatkan Resiliensi

Organisasi harus menyiapkan cadangan kas, skenario krisis, business continuity plan, alternatif pemasok, alternatif pendanaan, dan strategi komunikasi krisis.

15.7.7 Ciptakan Nilai Jangka Panjang

FRM masa depan bukan sekadar menghindari kerugian, tetapi menciptakan nilai: kepercayaan, reputasi, keberlanjutan, loyalitas pelanggan, akses modal, efisiensi, dan ketahanan organisasi.

15.8 FRM untuk Bank dan Lembaga Keuangan

Bank dan lembaga keuangan berada di garis depan transformasi FRM. Mereka harus mengelola risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, kepatuhan, reputasi, teknologi, siber, dan ESG secara terpadu.

AI dapat membantu bank melakukan deteksi fraud, analisis kredit, monitoring transaksi, dan personalisasi layanan. Namun, bank harus memastikan AI tidak menghasilkan keputusan bias, tidak melanggar privasi, dan dapat diaudit. OJK menempatkan tata kelola AI perbankan

sebagai panduan minimum untuk penerapan AI yang bertanggung jawab dan berhati-hati. ([OJK Portal](#))

Bank juga harus mengelola risiko iklim. Risiko fisik seperti banjir, kekeringan, dan cuaca ekstrem dapat memengaruhi debitur. Risiko transisi seperti perubahan regulasi karbon atau pergeseran energi dapat memengaruhi sektor tertentu. Basel Committee menempatkan risiko iklim sebagai bagian dari pengelolaan risiko bank dan praktik pengawasan. ([Bank for International Settlements](#))

15.9 FRM untuk Korporasi Non-Kuangan

Perusahaan non-keuangan juga harus menyesuaikan FRM. Perusahaan manufaktur menghadapi risiko rantai pasok, energi, nilai tukar, bahan baku, teknologi, dan ESG. Perusahaan jasa menghadapi risiko data, reputasi digital, pelanggan, dan operasional. Perusahaan keluarga menghadapi risiko suksesi, tata kelola, dan profesionalisasi.

Korporasi perlu membangun risk dashboard yang mencakup kas, utang, piutang, harga bahan baku, nilai tukar, cybersecurity incidents, emisi, kepatuhan, dan reputasi digital.

FRM masa depan untuk korporasi harus terhubung dengan strategi bisnis: ekspansi, digitalisasi, investasi, merger, pembiayaan, dan keberlanjutan.

15.10 FRM untuk UMKM dan Bisnis Keluarga

UMKM tidak perlu sistem yang rumit, tetapi perlu prinsip yang sama: etis, digital, dan berkelanjutan.

UMKM perlu memanfaatkan teknologi pencatatan, pembayaran digital, marketplace, dan analitik sederhana. Namun, UMKM juga perlu berhati-

hati terhadap pinjaman online ilegal, penipuan digital, biaya platform, dan pencampuran kas pribadi-usaha.

Bisnis keluarga perlu menambahkan tata kelola keluarga. Masa depan FRM bagi bisnis keluarga tidak hanya soal kas dan utang, tetapi juga soal suksesi, pembagian peran, konflik, profesionalisme, dan nilai keluarga.

Prinsipnya: teknologi membantu, tetapi disiplin keuangan dan tata kelola tetap menentukan.

15.11 FRM untuk Lembaga Pendidikan dan Rumah Sakit

Perguruan tinggi dan rumah sakit menghadapi risiko keuangan masa depan yang khas. Digitalisasi layanan, pembayaran elektronik, data mahasiswa atau pasien, klaim asuransi, investasi teknologi, cybersecurity, reputasi, dan keberlanjutan akan semakin penting.

Perguruan tinggi perlu mengelola risiko penurunan mahasiswa, investasi digital learning, keamanan data akademik, biaya teknologi, dan reputasi. Rumah sakit perlu mengelola risiko klaim, billing system, data pasien, alat medis, cybersecurity, dan keberlanjutan layanan.

Dalam organisasi pelayanan, FRM tidak boleh hanya mengejar efisiensi. Ia harus menjaga misi sosial, mutu layanan, dan martabat manusia.

15.12 Studi Kasus Naratif 1: Bank yang Menggunakan AI untuk Credit Scoring

Sebuah bank menggunakan AI untuk mempercepat analisis kredit UMKM. Model AI membaca data transaksi, rekening, pola pembayaran, sektor usaha, dan histori pinjaman. Proses yang dahulu memakan waktu beberapa hari dapat dipercepat menjadi beberapa menit.

Pada awalnya, hasilnya sangat baik. Akses kredit meningkat dan biaya operasional turun. Namun, audit internal menemukan bahwa model cenderung menilai rendah UMKM yang transaksi digitalnya sedikit, meskipun usaha tersebut sebenarnya sehat secara kas. Artinya, model tidak sepenuhnya salah, tetapi data yang digunakan tidak mewakili seluruh realitas UMKM.

Bank kemudian memperbaiki model dengan menambahkan data lapangan, validasi manual untuk kasus tertentu, dan mekanisme keberatan bagi nasabah. Pelajaran dari kasus ini adalah bahwa AI dapat memperluas inklusi, tetapi harus diawasi agar tidak menciptakan eksklusi baru.

15.13 Studi Kasus Naratif 2: Perusahaan yang Terjebak Greenwashing

Sebuah perusahaan mengklaim telah menerapkan bisnis hijau dan memperoleh perhatian investor. Namun, laporan internal menunjukkan bahwa sebagian besar rantai pasoknya masih menghasilkan dampak lingkungan yang besar. Perusahaan belum memiliki data emisi yang akurat, belum melakukan audit pemasok, dan belum memiliki target transisi yang jelas.

Ketika publik mengetahui ketidaksesuaian antara klaim dan praktik, reputasi perusahaan turun. Investor meminta klarifikasi. Kreditur meninjau ulang risiko reputasi dan ESG perusahaan.

Kasus ini menunjukkan bahwa ESG bukan sekadar narasi. Jika klaim keberlanjutan tidak didukung data, pengukuran, dan tata kelola, maka ia berubah menjadi risiko keuangan.

15.14 Studi Kasus Naratif 3: UMKM Digital dan Risiko Platform

Sebuah UMKM fesyen berhasil meningkatkan penjualan melalui marketplace. Dalam satu tahun, sebagian besar pendapatan berasal dari satu platform. Pemilik merasa nyaman karena penjualan tumbuh cepat. Namun, ketika algoritma platform berubah dan biaya promosi naik, penjualan turun drastis. Pada saat yang sama, UMKM masih memiliki stok besar dan cicilan pinjaman.

Krisis ini menunjukkan risiko ketergantungan digital. UMKM kemudian membangun kanal penjualan alternatif: website sederhana, media sosial, reseller lokal, dan pelanggan grosir. Pemilik juga mulai menghitung biaya platform dalam harga pokok.

Pelajaran kasus ini adalah bahwa digitalisasi membuka peluang, tetapi ketergantungan pada satu platform menciptakan risiko konsentrasi.

15.15 Etika sebagai Kompas Masa Depan FRM

Etika adalah kompas masa depan FRM. Tanpa etika, teknologi dapat menjadi alat eksploitasi. Tanpa etika, data dapat digunakan secara berlebihan. Tanpa etika, AI dapat mempercepat keputusan yang tidak adil. Tanpa etika, ESG dapat berubah menjadi greenwashing.

Etika FRM masa depan mencakup:

1. Kejujuran dalam pelaporan risiko.
2. Perlindungan konsumen dan masyarakat.
3. Penggunaan data secara bertanggung jawab.
4. AI yang adil dan dapat dijelaskan.
5. Tidak mengeksploitasi literasi keuangan rendah.
6. Transparansi biaya dan risiko.
7. Tata kelola konflik kepentingan.

8. Komitmen pada keberlanjutan.
9. Kepedulian terhadap kelompok rentan.
10. Akuntabilitas pimpinan.

Etika membuat FRM tidak hanya cerdas secara teknis, tetapi juga benar secara moral.

15.16 Model Integratif FRM Masa Depan

Model integratif masa depan FRM dapat dirumuskan sebagai berikut:

Etika → Data → Digital → Risiko → Governance → Resiliensi → Keberlanjutan → Nilai Jangka Panjang

Pertama, etika menjadi dasar.

Kedua, data menjadi bahan bakar keputusan.

Ketiga, digitalisasi mempercepat proses.

Keempat, risiko baru muncul.

Kelima, governance mengarahkan penggunaan teknologi.

Keenam, resiliensi menjaga organisasi dari krisis.

Ketujuh, keberlanjutan memastikan nilai tidak merusak masa depan.

Kedelapan, nilai jangka panjang menjadi tujuan akhir.

Model ini menegaskan bahwa FRM masa depan bukan hanya tentang angka, tetapi tentang hubungan antara manusia, teknologi, organisasi, masyarakat, dan lingkungan.

15.17 Prinsip Praktis FRM Masa Depan

Beberapa prinsip praktis yang dapat digunakan organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Jadikan risiko sebagai bagian dari strategi**, bukan sekadar laporan.
 2. **Gunakan data, tetapi jangan buta terhadap konteks manusia.**
 3. **Gunakan AI, tetapi pastikan ada validasi, audit, dan human oversight.**
 4. **Lindungi data sebagai aset kepercayaan.**
 5. **Masukkan ESG ke dalam keputusan kredit, investasi, dan pembiayaan.**
 6. **Perkuat cybersecurity sebagai bagian dari manajemen risiko keuangan.**
 7. **Bangun budaya transparansi dan keberanian melaporkan risiko.**
 8. **Latih SDM agar memiliki literasi risiko digital.**
 9. **Gunakan skenario untuk menghadapi masa depan yang tidak pasti.**
 10. **Tempatkan manusia dan keberlanjutan sebagai tujuan akhir.**
-

15.18 Penutup Bab

Masa depan *Financial Risk Management* akan semakin kompleks, tetapi juga semakin penting. Risiko keuangan tidak lagi hanya bersumber dari pasar, kredit, likuiditas, dan operasi. Risiko kini juga lahir dari algoritma, data, sistem digital, vendor teknologi, perubahan iklim, reputasi sosial, dan tuntutan etika.

Organisasi yang hanya mengandalkan cara lama akan tertinggal. Namun, organisasi yang hanya mengejar teknologi tanpa tata kelola juga akan

rapuh. Masa depan membutuhkan keseimbangan: teknologi yang canggih, etika yang kuat, tata kelola yang jelas, data yang aman, strategi yang adaptif, dan komitmen pada keberlanjutan.

FRM masa depan adalah seni dan ilmu mengelola ketidakpastian secara cerdas, manusiawi, dan bertanggung jawab. Ia tidak hanya melindungi neraca, tetapi juga melindungi kepercayaan. Ia tidak hanya mengurangi kerugian, tetapi menciptakan nilai. Ia tidak hanya menjaga organisasi hari ini, tetapi mempersiapkan keberlanjutan untuk generasi mendatang.

Ringkasan Bab

Bab ini menjelaskan bahwa masa depan *Financial Risk Management* bergerak ke arah etis, digital, dan berkelanjutan. Transformasi digital, fintech, AI, big data, cybersecurity, ESG, dan perubahan iklim akan membentuk cara organisasi mengidentifikasi, mengukur, mengelola, dan melaporkan risiko.

Lima tren utama masa depan FRM adalah AI dan analitik prediktif, digital finance dan fintech, ESG dan sustainability risk, cybersecurity dan data governance, serta integrated enterprise risk management. Pilar FRM masa depan adalah etis, digital, berkelanjutan, adaptif, dan human-centered.

Risiko baru yang perlu diantisipasi meliputi bias algoritma, model risk, cyber attack, third-party risk, greenwashing, volatilitas geopolitik, dan reputasi digital. Organisasi perlu membangun kompetensi baru dalam literasi data, AI, regulasi, tata kelola, resiliensi, dan kepemimpinan etis.

Inti Bab 15 adalah bahwa FRM masa depan tidak hanya bertanya “berapa risiko kita?”, tetapi juga “apakah risiko itu dikelola dengan benar, adil, transparan, aman, dan berkelanjutan?”

Pertanyaan Diskusi

1. Mengapa FRM masa depan tidak cukup hanya berfokus pada risiko pasar, kredit, likuiditas, dan operasional?
 2. Bagaimana AI dapat membantu sekaligus membahayakan manajemen risiko keuangan?
 3. Apa yang dimaksud dengan bias algoritma dalam credit scoring?
 4. Mengapa cybersecurity menjadi bagian inti dari FRM?
 5. Bagaimana ESG dapat berubah menjadi risiko keuangan?
 6. Apa hubungan antara sustainability disclosure dan manajemen risiko?
 7. Mengapa third-party risk meningkat dalam era cloud computing dan fintech?
 8. Bagaimana UMKM dapat menerapkan prinsip FRM digital secara sederhana?
 9. Mengapa etika menjadi kompas dalam penggunaan AI dan data keuangan?
 10. Jelaskan model **Etika → Data → Digital → Risiko → Governance → Resiliensi → Keberlanjutan → Nilai Jangka Panjang** dalam konteks organisasi pendidikan, rumah sakit, atau UMKM.
-

Glosarium

AI Governance

Tata kelola yang mengatur desain, pengembangan, penggunaan, pengawasan, audit, dan penghentian sistem AI secara bertanggung jawab.

Algorithmic Bias

Kecenderungan sistem algoritmik menghasilkan keputusan tidak adil akibat bias data, desain model, variabel, atau proses pelatihan.

Cybersecurity Risk

Risiko kerugian akibat serangan siber, pencurian data, ransomware, phishing, malware, atau akses tidak sah.

Data Governance

Sistem kebijakan, peran, proses, dan kontrol untuk memastikan data dikumpulkan, digunakan, disimpan, diamankan, dan dihapus secara benar.

Digital Finance

Layanan keuangan berbasis teknologi digital, seperti mobile banking, e-wallet, QR payment, fintech lending, dan layanan keuangan berbasis aplikasi.

ESG

Kerangka yang memperhatikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola dalam kegiatan bisnis dan investasi.

Financial Risk Management Masa Depan

Pendekatan manajemen risiko keuangan yang mengintegrasikan risiko klasik dengan risiko digital, AI, data, ESG, cybersecurity, etika, dan keberlanjutan.

Greenwashing

Praktik menyampaikan klaim keberlanjutan atau ramah lingkungan yang tidak didukung oleh bukti, data, atau tindakan nyata.

Human Oversight

Pengawasan manusia terhadap keputusan otomatis atau AI, terutama pada keputusan yang berdampak besar terhadap individu atau organisasi.

Integrated ERM

Pendekatan manajemen risiko terpadu yang menghubungkan risiko keuangan, strategis, operasional, teknologi, reputasi, kepatuhan, dan ESG.

Model Risk

Risiko kerugian akibat model analitik atau AI yang salah, bias, tidak stabil, tidak tervalidasi, atau digunakan di luar konteks.

Predictive Analytics

Penggunaan data, statistik, dan model komputasional untuk memprediksi kemungkinan kejadian masa depan.

Resiliensi Keuangan

Kemampuan organisasi menyerap guncangan, menjaga fungsi inti, memulihkan diri, dan menyesuaikan strategi setelah tekanan.

Sustainability Risk

Risiko yang berkaitan dengan lingkungan, sosial, tata kelola, perubahan iklim, transisi energi, dan keberlanjutan jangka panjang.

Third-Party Risk

Risiko yang muncul karena ketergantungan organisasi pada vendor, penyedia cloud, payment gateway, data provider, atau penyedia teknologi lain.

Trustworthy AI

AI yang dirancang dan digunakan secara dapat dipercaya, aman, adil, transparan, kuat, dan akuntabel.

Daftar Pustaka — APA 7

Bank Indonesia. (2024). *Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2030*. Bank Indonesia.

Bank for International Settlements. (2024). *Annual Economic Report 2024*. BIS.

Basel Committee on Banking Supervision. (2022). *Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks*. Bank for International Settlements.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

International Financial Reporting Standards Foundation. (2023). *IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. IFRS Foundation.

International Financial Reporting Standards Foundation. (2023). *IFRS S2: Climate-related disclosures*. IFRS Foundation.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*. NIST.

Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang penerapan keuangan berkelanjutan bagi lembaga jasa keuangan, emiten, dan perusahaan publik*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Roadmap keuangan berkelanjutan tahap II 2021–2025*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 3 Tahun 2024 tentang penyelenggaraan inovasi teknologi sektor keuangan*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Tata kelola kecerdasan artifisial perbankan Indonesia*. OJK.

Otoritas Jasa Keuangan. (2026). *Taksonomi untuk Keuangan Berkelanjutan Indonesia versi 3*. OJK.

The Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. The Institute of Internal Auditors.

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37(3), 371–413.

Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2014). The ethics of artificial intelligence. In K. Frankish & W. M. Ramsey (Eds.), *The Cambridge handbook of artificial intelligence* (pp. 316–334). Cambridge University Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton.

Floridi, L. (2019). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford University Press.

Hull, J. C. (2018). *Risk management and financial institutions* (5th ed.). Wiley.

Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1–21.

Russell, S. (2019). *Human compatible: Artificial intelligence and the problem of control*. Viking.

PENUTUP

Buku **Financial Risk Management** ini disusun untuk memperlihatkan bahwa manajemen risiko keuangan bukan sekadar seperangkat teknik menghitung kerugian, menyusun rasio, membuat proyeksi kas, atau menggunakan instrumen lindung nilai. Lebih dari itu, manajemen risiko keuangan adalah **cara berpikir strategis** dalam menghadapi ketidakpastian. Ia membantu individu, organisasi, UMKM, bisnis keluarga, lembaga keuangan, lembaga pendidikan, rumah sakit, yayasan, dan perusahaan modern untuk tidak hanya mengejar pertumbuhan, tetapi juga menjaga keberlanjutan.

Sepanjang pembahasan buku ini, kita telah melihat bahwa risiko keuangan hadir dalam berbagai bentuk. Ada **risiko pasar** yang muncul dari perubahan nilai tukar, suku bunga, harga saham, dan komoditas. Ada **risiko kredit** yang lahir dari kegagalan pembayaran. Ada **risiko likuiditas** yang muncul ketika organisasi kekurangan kas pada saat yang paling dibutuhkan. Ada **risiko operasional** yang berasal dari kegagalan proses, manusia, sistem, dan kejadian eksternal. Ada pula **risiko investasi, risiko digital, risiko regulasi, risiko krisis, dan risiko keberlanjutan** yang semakin relevan dalam era AI, fintech, ESG, dan transformasi digital.

Pelajaran utama dari buku ini adalah bahwa risiko tidak dapat dihapus sepenuhnya. Setiap keputusan keuangan mengandung ketidakpastian. Membuka cabang baru mengandung risiko. Memberi kredit kepada pelanggan mengandung risiko. Mengambil utang mengandung risiko. Berinvestasi mengandung risiko. Menggunakan teknologi digital juga mengandung risiko. Namun, risiko tidak selalu harus ditakuti. Risiko perlu **dipahami, diukur, dikelola, dipantau, dan dijadikan dasar pembelajaran.**

Manajemen risiko keuangan yang baik tidak bertujuan membuat organisasi menjadi pasif atau takut mengambil keputusan. Sebaliknya, ia membantu organisasi mengambil risiko secara lebih sadar, terukur, dan bertanggung jawab. Organisasi yang tidak berani mengambil risiko akan sulit bertumbuh. Namun, organisasi yang mengambil risiko tanpa pengukuran dan tata kelola akan mudah jatuh ke dalam krisis. Karena itu, inti dari *Financial Risk Management* adalah menemukan keseimbangan antara **keberanian dan kehati-hatian**.

Dalam konteks organisasi modern, buku ini juga menekankan pentingnya integrasi. Risiko keuangan tidak boleh dikelola secara terpisah dalam kotak-kotak kecil. Risiko kredit dapat berubah menjadi risiko likuiditas. Risiko operasional dapat berubah menjadi risiko reputasi. Risiko digital dapat berubah menjadi risiko hukum. Risiko iklim dapat berubah menjadi risiko kredit dan investasi. Karena itu, pendekatan **Enterprise Risk Management** menjadi semakin penting. Organisasi perlu melihat risiko sebagai jaringan yang saling berhubungan, bukan sebagai kejadian tunggal yang berdiri sendiri.

Bagi UMKM dan bisnis keluarga, pesan buku ini sangat praktis: mulailah dari hal-hal sederhana. Pisahkan uang pribadi dan uang usaha. Catat kas masuk dan kas keluar. Kelola piutang. Hitung harga pokok. Jangan mengambil utang tanpa proyeksi arus kas. Buat cadangan dana. Bicarakan peran keluarga secara terbuka. Siapkan suksesi. Dalam usaha kecil, manajemen risiko tidak harus rumit, tetapi harus disiplin.

Bagi perusahaan besar dan lembaga keuangan, tantangannya adalah membangun sistem risiko yang lebih matang: tata kelola yang kuat, *risk appetite* yang jelas, pengendalian internal, audit, kepatuhan regulasi, sistem informasi risiko, *stress testing*, dashboard risiko, dan budaya risiko yang sehat. Teknologi dapat membantu, tetapi teknologi tidak boleh menggantikan kebijaksanaan manusia. AI dapat mempercepat analisis, tetapi keputusan tetap memerlukan etika, konteks, dan akuntabilitas.

Bagi lembaga pendidikan, rumah sakit, yayasan, dan organisasi pelayanan, manajemen risiko keuangan harus dijalankan dengan keseimbangan antara keberlanjutan finansial dan misi sosial. Arus kas harus sehat agar pelayanan dapat berlanjut. Tata kelola harus kuat agar kepercayaan publik tetap terjaga. Efisiensi penting, tetapi tidak boleh mengorbankan martabat manusia dan kualitas layanan.

Di era digital, masa depan *Financial Risk Management* akan semakin menuntut literasi baru. Manajer, dosen, mahasiswa, pelaku UMKM, pemimpin organisasi, dan pengambil keputusan perlu memahami data, AI, cybersecurity, perlindungan data pribadi, fintech, ESG, dan resiliensi krisis. Risiko keuangan masa depan tidak hanya muncul dari neraca dan laporan laba rugi, tetapi juga dari algoritma, platform digital, vendor teknologi, perubahan iklim, reputasi daring, dan kepercayaan masyarakat.

Karena itu, buku ini mengajak pembaca melihat *Financial Risk Management* sebagai disiplin yang bersifat **teknis, strategis, etis, dan humanis**. Teknis, karena membutuhkan metode pengukuran dan pengendalian. Strategis, karena terkait dengan arah organisasi. Etis, karena menyangkut keadilan, transparansi, dan tanggung jawab. Humanis, karena pada akhirnya setiap keputusan keuangan berdampak pada manusia: karyawan, pelanggan, nasabah, mahasiswa, pasien, keluarga, investor, masyarakat, dan generasi mendatang.

Akhirnya, keberhasilan mengelola risiko keuangan tidak ditentukan oleh kemampuan memprediksi masa depan secara sempurna. Tidak ada organisasi yang mampu mengetahui semua yang akan terjadi. Keberhasilan ditentukan oleh kemampuan membangun organisasi yang **siap menghadapi ketidakpastian**: memiliki data yang baik, tata kelola yang jelas, kas yang cukup, budaya yang jujur, kepemimpinan yang bijak, teknologi yang aman, serta komitmen pada keberlanjutan.

Dengan demikian, *Financial Risk Management* bukan hanya alat untuk menghindari kerugian. Ia adalah jalan menuju organisasi yang lebih tangguh, lebih adaptif, lebih etis, dan lebih dipercaya. Dalam dunia yang

terus berubah, organisasi yang mampu mengelola risiko dengan baik bukan hanya akan bertahan, tetapi juga akan memiliki peluang lebih besar untuk bertumbuh dan memberi nilai bagi masyarakat.

Risiko adalah bagian dari kehidupan keuangan. Tetapi dengan pengetahuan, disiplin, etika, dan tata kelola yang baik, risiko dapat diubah dari ancaman menjadi ruang pembelajaran, inovasi, dan keberlanjutan.