

Analisis peran pemilik risiko dalam *enterprise risk management*

Bella Ayu Rahmawati

Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: bellaayurahma182@gmail.com

Kata Kunci:

risiko; pemilik risiko;
komunikasi; laporan;
manajemen risiko

Keywords:

risk; risk owner;
communication; report;
risk management

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami peran pemilik risiko dalam pengelolaan risiko pada suatu perusahaan. Pendekatan yang digunakan ialah dengan Systematic Literature Review, yakni sebuah sintesis dari studi literatur yang bersifat sistematis, jelas, dan menyeluruh, dengan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi pengumpulan data-data yang sudah ada. Pemilik risiko memiliki peran yang penting dalam manajemen risiko karena mereka yang akan bertanggung jawab dalam setiap pengambilan tindakan. Pemilik risiko berada pada lapisan pertahanan pertama pada Three lines of defense atau model tiga lapis pertahanan. System pelaporan dalam pelaksanaan kegiatan manajemen

risiko dimulai dari pemilik risiko yang memberikan laporan tertulis kepada unit manajemen risiko.

ABSTRACT

The aim of this research is to understand the role of risk owners in managing risk in a company. The approach used is a Systematic Literature Review, namely a synthetic literature study that is systematic, clear and comprehensive, by identifying, analyzing and evaluating existing data collection. Risk owners have an important role in risk management because they are responsible for every action taken. The risk owner is in the first layer of defense in the Three lines of defense or three layers of defense model. The reporting system in implementing risk management activities starts with the risk owner who provides a written report to the risk management unit.

Pendahuluan

Sebuah perusahaan tentu didirikan dengan maksud untuk mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin. Maksimalnya keuntungan tidak akan dicapai tanpa melalui pengelolaan perusahaan yang baik. Dalam operasionalisasi perusahaan tidak akan terlepas dengan adanya risiko. Risiko menjadi konsekuensi yang harus dihadapi dan membutuhkan pengelolaan secara bijak oleh manajemen perusahaan (Diana et.al., 2021). Risiko yang dalam pengelolaannya belum optimal atau kurang bijak akan berdampak buruk pada kegiatan operasional perusahaan yang dapat menyebabkan perusahaan tidak memperoleh keuntungan dengan maksimal dan bahkan dapat mengarahkan pada kerugian (Ihyak et al, 2023; Pratama & Segaf, 2022). Menurut McKinsey (2014), pelaksanaan manajemen risiko memiliki tujuan diantaranya ialah menjaga nilai dengan memastikan tingkat keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan,



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

menghindari terjadinya kerugian atau kesalahan yang besar, meningkatkan profitabilitas, memastikan kedisiplinan terhadap regulasi, serta mengarahkan pada kestabilan, kelangsungan dan kemandirian perusahaan.

Risiko bisa muncul dimana saja, bisa ditemukan dalam proses, operasi, unit bisnis dan bahkan pada letak geografis yang berbeda. Risiko terdapat pada seluruh tingkatan organisasi, dan tiap orang yang memiliki sasaran kerja tentu memiliki risikonya masing-masing sesuai dengan tingkatannya. Yang dimaksud pemilik risiko ialah orang atau entitas dengan akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko (SNI ISO 31000). Setiap unit dituntut untuk dapat mengenali dan memahami risiko yang menjadi penghambat dalam mencapai tujuan unit. Masing-masing individu memiliki fungsi dan tanggung jawabnya dalam manajemen risiko. Identifikasi dan penilaian terhadap kecukupan manajemen risiko dilakukan oleh pemilik risiko sesuai dengan area yang berada dalam tanggung jawabnya. Pemilik risiko berperan dalam melakukan identifikasi, pengkajian, dan pengelolaan terhadap risiko yang ada.

Dalam proses identifikasi risiko, pemilik risiko memiliki peran penting dalam menyediakan pengetahuan dan informasi yang tepat sesuai dengan keadaan riil guna dilakukan penilaian terhadap risiko yang sesuai dengan tingkatannya. Setelah risiko berhasil dipetakan, maka untuk risiko yang berada pada batas bawah toleransi tidak akan dilakukan proses mitigasi. Mitigasi risiko hanya akan dilakukan terhadap risiko yang berada pada batas atas toleransi risiko yang kemudian akan dilanjut untuk dilakukan treatment risiko. Mitigasi risiko menjadi tanggung jawab masing-masing pemilik risiko yang akan dipantau secara langsung oleh manajemen risiko secara berkala agar mendapatkan hasil sesuai target yang telah ditentukan. Salah satu kunci keberhasilan implementasi manajemen risiko ialah pemilik risiko melakukan pelaporan sebagai representasi risiko yang berada di areanya, sehingga pemilik risiko juga akan mudah dalam menangani dan menindaklanjuti risiko yang ada. Dengan begitu dapat diketahui pemilik risiko juga berperan penting dalam keberhasilan manajemen risiko.

Tinjauan Pustaka

Risiko

Risiko adalah kondisi bahaya akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang (Hanafi:2006). Risiko merupakan keadaan ketidakpastian yang mana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki akan menimbulkan sebuah kerugian. Risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa atau kejadian yang dapat diperkirakan maupun tidak dan dapat menimbulkan dampak negative bagi perusahaan yang ingin mencapai visi dan misinya (Syadali et.al., 2023). Karmilasari (2012) mengatakan resiko merupakan sesuatu yang tidak ada dalam rencana suatu proyek, namun memiliki kemungkinan kejadian dan akan menyebabkan waktu pelaksanaan proyek akan terlambat, biaya membengkak, dan kompromi terhadap kualitas atau kinerja. Vaughan (1978) mengemukakan beberapa definisi resiko, yaitu :

1. Risk is the chance of loss (resiko adalah peluang terjadinya kerugian)
2. Risk is the possibility of loss (resiko adalah kemungkinan kerugian)
3. Risk is uncertainty (resiko adalah ketidakpastian)

Dari definisi diatas resiko secara umum adalah peluang timbulnya kerugian, kesempatan timbulnya kerugian atau sesuatu yang tidak pasti, serta penyimpangan dari hasil yang diharapkan. Bramantyo (2008) mengkategorikan resiko menjadi empat jenis yaitu :

1. Resiko keuangan. Resiko keuangan adalah ketidakstabilan target keuangan dengan moneter perusahaan diakibatkan gejolak berbagai variabel makro. Resiko keuangan yang dapat terjadi antara lain resiko likuiditas, resiko kredit, resiko permodalan.
2. Resiko operasional. Resiko operasional adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena beberapa system tidak bekerja dengan baik, yaitu system SDM, teknologi, atau factor lainnya. Resiko operasional diantaranya resiko produktivitas, resiko teknologi, resiko inovasi, resiko system dan resiko proses.
3. Resiko strategis. Resiko strategis adalah resiko yang berpengaruh terhadap eksposur korporat dan eksposur strategis sebagai akibat keputusan strategi yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal usaha. Resiko strategis yang dapat terjadi antara lain resiko transaksi strategis, transaksi hubungan investor dan resiko usaha.
4. Resiko eksternalitas. Resiko eksternalitas adalah penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis serta dapat berdampak pada penutupan usaha hal tersebut terjadi karena pengaruh dari factor eksternal. Contoh resiko eksternalitas adalah resiko reputasi, resiko lingkungan, resiko social, dan resiko hukum.

Secara sederhana resiko dapat diartikan suatu kondisi yang timbul akibat ketidakpastian yang jika terjadi akan menimbulkan konsekuensi yang tidak menguntungkan. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu tindakan atau perbuatan.

Pemilik Risiko

Menurut *The Risk Management Society* (RIMS) pemilik resiko dapat diartikan sebagai individu yang memiliki keahlian dan otoritas untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengontrol, dan mengelola resiko tertentu dalam lingkup tanggung jawab. Pemilik resiko adalah individu atau kelompok yang berperan dan bertanggung jawab langsung untuk mengelola resiko dengan cara mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola resiko, serta memastikan bahwa langkah pengendalian yang diambil sesuai dengan yang diimplementasikan, definisi tersebut disampaikan oleh *The Institute of Risk Management* (IRM). SNI ISO 31000 mengemukakan pemilik resiko adalah orang atau entitas yang dengan akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola resiko.

Dari definisi diatas dapat diartikan pemilik resiko adalah individu atau entitas yang bertanggung jawab dalam manajemen dan mitigasi resiko. Mereka memiliki kewenangan dan tanggung jawab dalam mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan dan memantau resiko yang terkait (Qulyubi et al, 2023). Mereka memiliki wawasan dan ketrampilan dalam mengurangi dampak resiko dan memastikan keberlanjutan dan aktivitas yang dilakukan

Manajemen Risiko

Menurut Clough & Sear G.A (1994) manajemen risiko adalah suatu pendekatan yang komperhensif untuk menangani semua kejadian yang menimbulkan kerugian. Manajemen risiko adalah proses pengukuran atau penilaian resiko serta pengembangan strategi pengelolaannya. Strateginya dimulai dari mengidentifikasi risiko, mengukur, dan menentukan besarnya risiko, kemudian mencari jalan bagaimana menangani resiko tersebut (Darmawi, 2000). Sedangkan Noshwoti (2000) mengemukakan manajemen risiko adalah proses dari mengidentifikasi, mengontrol, dan mendistribusikan informasi yang terkait risiko melalui suatu sistem.

Cooper dan Chapman (1993) mendefinisikan manajemen risiko adalah pendekatan terorganisasi untuk menemukan resiko-resiko yang potensial sehingga dapat mengurangi terjadinya hal-hal diluar dugaan. Setelah diketahui akibat buruknya dapat dikembangkan rencana respon yang sesuai untuk mengatasi resiko-resiko potensial tersebut. Ritchie dan Marshall (1993) berpendapat bahwa informasi berdasarkan pengalaman dimasa lalu sangat membantu dalam menganalisis ketidakpastian dimasa yang akan datang. Manajemen risiko harus dilakukan sesegera mungkin berdasarkan informasi dimasa lalu tersebut. Segera melakukan tindakan preventif dimana kondisi usaha sesungguhnya dapat menjadi jelas sebelum terlambat dan dapat terhindar dari kegagalan yang lebih besar. Dengan melakukan manajemen resiko berarti melakukan sesuatu yang terintegritas dan efektif (Fatah et al, 2023; Melinda & Segaf, 2023).

Dari definisi para ahli diatas manajemen resiko dapat diartikan suatu pendekatan terstruktur dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman, serta segala aktivitas manusia seperti penilaian resiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi resiko dengan menggunakan pemberdayaan atau pengelolaan sumberdaya. Strategi yang dapat diambil yaitu memindahkan resiko, dan menghindari resiko mengurangi efek resiko, menampung sebagian atau semua konsekuensi resiko.

Jadi manajemen resiko merupakan proses yang terstruktur untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, mengendalikan, dan memantau resiko dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan utama manajemen resiko adalah mengurangi dampak negative dari resiko dan memaksimalkan peluang yang dapat mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Manajemen resiko dapat diterapkan dalam berbagai tingkatan, hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang aman, mengurangi kerugian potensial, dan meningkatkan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Metode

Metode yang digunakan merupakan studi *literatur review* yang mencari database dari berbagai referensi, seperti jurnal penelitian, review jurnal, annual report, buku, dan data-data yang berkaitan dengan manajemen risiko dan peran pemilik resiko dalam mengelola resiko. Jenis literatur ini menggunakan *Systematic Literature Review (SLR)*, yakni sebuah sintetis dari studi literatur yang bersifat sistemik, jelas, dan menyeluruh, dengan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi pengumpulan data-data yang sudah ada. Tujuan dari metode ini adalah untuk membantu peneliti lebih memahami latar belakang dari *literatur review* yang menjadi subyek topik yang diteliti serta

memahami kenapa dan bagaimana hasil dari *literatur review* tersebut sehingga dapat dijadikan acuan untuk literatur berikutnya.

Pembahasan

Konsep Pemilik Risiko (*Risk Owner*)

Hal yang paling penting dalam melakukan manajemen risiko adalah kejelasan pemilik risiko dan tanggung jawabnya untuk mendorong pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan. Pemilik risiko sendiri adalah orang atau entitas yang memiliki kewenangan untuk mengelola risiko dan bertanggung jawab atas hasil dari suatu tindakan atau keputusan. Dampak baik ataupun buruknya dalam mengambil sebuah keputusan seorang pemilik risiko harus bisa menjawab dan mempertanggung jawabkannya.

Risiko sangat berkaitan dengan kejelasan sasaran, pemilik sasaran adalah juga sebagai pemilik resiko. Sasaran terdapat pada setiap tingkatan organisasi dan ada dalam setiap proses bisnis organisasi. Dalam proses bisnis terdapat potensi risiko yang dapat mengakibatkan kesalahan atau kegagalan dalam menjalankan proses. Dengan demikian semua pemilik sasaran kerja dalam organisasi adalah pemilik risiko yang memiliki kewajiban untuk mengelola dan memitigasi risiko yang ada. Tujuan dari manajemen risiko adalah agar perusahaan dapat berkembang secara stabil sesuai dengan targetnya, sehingga seorang pemilik risiko harus dapat mengelola risiko secara efektif agar pengambilan keputusan tepat sasaran.

Identifikasi Pemilik Risiko (*Risk Owner*)

Dalam mengidentifikasi dan menentukan pemilik resiko dalam perusahaan terdapat beberapa metode dan kriteria yang dapat digunakan:

1. Analisis risiko, metode ini terdiri dari identifikasi, penilaian, dan penanganan risiko secara menyeluruh dalam perusahaan. Dalam analisis risiko pemilik risiko biasanya ditentukan berdasarkan aspek atau area kegiatan yang paling terpengaruh oleh risiko.
2. Tanggung jawab fungsional, dalam pendekatan ini pemilik resiko ditentukan sesuai dengan tanggung jawab fungsional dalam organisasi. Setiap departemen atau fungsi memiliki tanggung jawab khusus terkait resiko sesuai dengan kegiatan mereka.
3. Tingkat kepentingan, pemilik resiko juga dapat ditentukan berdasarkan tingkat kepentingan mereka terhadap resiko tertentu.
4. Control dan pelaksanaan, metode ini melibatkan penentuan pemilik resiko berdasarkan orang atau tim yang bertanggungjawab atas pengendalian dan pelaksanaan tindakan mitigasi resiko. Pemilik resiko dalam hal ini adalah mereka yang memiliki ketrampilan untuk mengelola resiko tertentu dan mengambil tindakan yang diperlukan.
5. Konsultasi dan kolaborasi, biasanya pemilik resiko juga ditentukan melalui proses konsultasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak dalam organisasi. Hal ini penting terutama ketika resiko menyangkut berbagai departemen dalam organisasi.

Peran Pemilik Risiko dalam Manajemen Risiko

Pemilik Risiko (*risk owner*) memiliki peran penting dalam manajemen resiko karena mereka yang bertanggung jawab dalam pengelolaan resiko serta pengambilan keputusan yang tepat nantinya. Beberapa peran yang dimiliki pemilik resiko antara lain:

1. Identifikasi resiko, pemilik resiko bertanggung jawab untuk mengidentifikasi resiko yang mereka tangani. Mereka diharuskan memiliki kemampuan dan pemahaman terkait resiko potensial yang mungkin timbul dan memahami konsekuensi yang akan terjadi.
2. Penilaian resiko, pemilik resiko berperan dalam menilai tingkat resiko yang terkait dengan kegiatan ataupun tanggung jawab mereka. Mereka harus mampu menganalisis tingkat potensial terjadinya resiko dan probabilitas terjadinya, sehingga dalam memberikan nilai tingkat resiko dapat lebih akurat.
3. Pengendalian resiko, pemilik resiko bertanggung jawab dalam mengelola dan menangani resiko dalam area atau kegiatan yang mereka tangani. Mereka harus merancang, melaksanakan, memonitoring pengendalian yang efektif untuk mengurangi resiko atau bahkan mencegah resiko terjadi. Hal ini terkait dengan mitigasi yang sesuai dan pemantauan terus menerus terhadap efektivitas pengendalian yang diterapkan.
4. Pelaporan dan komunikasi, pemilik resiko harus secara rutin melaporkan informasi terkait resiko kepada pihak yang terkait, seperti manajemen senior ataupun tim manajemen resiko. Mereka juga bertanggung jawab untuk melaporkan kepada pemangku kepentingan lainnya tentang resiko yang ada dan tindakan yang diambil untuk mengendalikan resiko tersebut. Komunikasi yang efektif dapat membantu memberikan pemahaman terkait resiko dan dukungan yang diperlukan dalam mengelolanya.
5. Pemantauan dan evaluasi, pemilik resiko harus secara rutin memantau dan mengevaluasi resiko di area atau kegiatan yang mereka tangani. Mereka harus mengidentifikasi perubahan pada lingkungan eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi tingkat resiko, serta mengevaluasi ke efektifan tindakan pengendalian yang diterapkan. Jika diperlukan pemilik resiko juga harus mengambil tindakan yang teliti untuk memastikan manajemen resiko yang efektif.

Three lines of defense atau model tiga lapis pertahanan merupakan sebuah konsep dalam manajemen risiko yang membagi fungsi-fungsi di dalam organisasi menjadi tiga kelompok atau lapisan. Ketiga lapisan tersebut terdiri dari pemilik risiko (*risk owner*) pada lapisan pertahanan pertama, pengawas risiko (*risk overseer*) di lapisan kedua, dan penyedia pemastian independen (*independent assurance provider*) sebagai lapisan pertahanan ketiga. Selain itu, suatu organisasi atau perusahaan juga dapat menambahkan lapisan tambahan untuk memperkuat pertahanan yang mana terdiri dari pihak eksternal. Bagaimanapun bentuk pengimplementasian model pertahanan tiga lapis ini, akuntabilitas penerapan manajemen risiko berada pada manajemen senior organisasi tahu yang biasa dikenal direksi. Direksi berkewajiban untuk memastikan ketiga lapisan berjalan dengan baik dan maksimal.

Pemilik risiko (*risk owner*) sebagai pelaksana proses bisnis berperan dalam membuat peta risiko yang kemudian akan diawasi secara langsung oleh pihak manajemen risiko terkait operasional perusahaan. Kemudian pada pengendalian lini

ketiga merupakan kegiatan yang terdiri dari penilaian (*assurance*) atas kontrol yang diselenggarakan pada lini pertama yaitu pemilik risiko, dan lini kedua yaitu seluruh unit *support* yang memiliki fungsi kontrol secara langsung terhadap operasi perusahaan. Hal-hal yang ditemukan oleh audit internal ini juga diinformasikan kepada unit manajemen risiko agar dapat dikomunikasikan dan dibahas kembali dengan *risk owner* terkait peta risiko yang dibuat oleh *risk owner*.

Komunikasi dan Pelaporan oleh Pemilik Risiko

Dalam proses manajemen risiko tentu tidak dapat terlepas dari kegiatan komunikasi. Komunikasi dalam manajemen risiko merupakan kegiatan menyampaikan informasi yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, kesadaran dan kepedulian terhadap risiko. Siklus dalam manajemen risiko selalu berkaitan dengan komunikasi dan konsultasi, baik di awal, di akhir, ataupun saat pelaksanaan. Komunikasi dan konsultasi dilakukan untuk membagi ataupun menerima informasi serta mempermudah interaksi dengan para pemangku kepentingan mengenai manajemen risiko yang dijalankan. Komunikasi awal diperlukan pada saat unit kerja akan melakukan penetapan terkait besaran dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil. Bentuk dari komunikasi dan konsultasi dapat berupa rapat, FGD (*Focused Group Discussion*) dan forum pengelola risiko (Abdurrahman et al, 2018). Proses manajemen risiko berjalan dengan dasar kerangka risiko, dan kerangka risiko harus dikomunikasikan dan dikonsultasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan yang dibutuhkan unit kerja.

Sistem pelaporan atas pelaksanaan kegiatan manajemen risiko dimulai dari pemilik risiko terhadap unit manajemen risiko melalui laporan tertulis. Dari laporan unit kerja pemilik risiko kemudian akan dikaji dan dievaluasi untuk disusun menjadi sebuah laporan manajemen risiko perusahaan oleh unit manajemen risiko. Selanjutnya laporan akan disampaikan secara bertahap kepada tim audit. Laporan oleh Manajemen Risiko harus memuat informasi penting secara lengkap dan menyeluruh, jelas, objektif dan konsisten. Pelaporan juga harus dilakukan tepat waktu agar dapat digunakan sebagai referensi yang relevan untuk menyusun perencanaan kedepannya. Selain itu, laporan juga berguna untuk mempermudah proses pengambilan keputusan yang strategis dan sesuai, sehingga tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dapat dicapai. Dalam serangkaian proses pelaporan ini tentu melibatkan aktivitas komunikasi di dalamnya, sehingga komunikasi yang efektif sangat berpengaruh terhadap keoptimalan implementasi manajemen pengendalian risiko.

Contoh Studi Kasus pada PT Angkasa Pura I (Persero)

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Khristian et al (2021) pada PT. Angkasa Pura I (Persero) dengan judul Analisa Manajemen Risiko dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance* (Studi Kasus pada PT Angkasa Pura I (Persero)), salah satu permasalahan yang ditemukan dalam penerapan manajemen risiko pada perusahaan tersebut ialah berakar dari pemilik risiko (*risk owner*). Dari penelitian yang dilakukan, ditemukan adanya rekomendasi atas temuan yang berulang, baik berulang dari segi objek audit yang sama ataupun pada waktu/tahun pemeriksaan yang berbeda. Temuan tersebut disebabkan karena pemilik risiko kurang teliti dalam menyusun risiko unitnya. Temuan rekomendasi yang telah diselesaikan oleh audit tidak dimasukkan kembali ke

dalam peta risiko pada tahun berjalan maupun tahun selanjutnya. Sedangkan jika pemilik risiko tidak memasukkan risiko yang berada pada area tanggung jawabnya ke dalam peta risiko, maka asesmen risiko tidak dapat dilakukan oleh unit manajemen risiko. Selain itu, temuan berulang yang diungkap oleh audit disebabkan pula karena pemilik risiko tidak melakukan proses mitigasi risiko terhadap temuan-temuan yang gejalanya rutin muncul di setiap tahunnya. Dari kasus tersebut dapat diketahui bahwa peran pemilik risiko berpengaruh terhadap keoptimalan proses implementasi manajemen risiko pada sebuah perusahaan agar tidak terjadi dampak negatif yang tidak diinginkan.

Kesimpulan

Dalam manajemen risiko hal yang paling penting adalah kejelasan pemilik risiko dan tanggung jawabnya untuk mendorong pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan. Pemilik risiko adalah entitas atau individu yang mengelola dan bertanggung jawab atas hasil dari tindakan atau keputusan yang diambil. Seorang pemilik risiko harus bisa mempertanggung jawabkan baik buruknya dari keputusan yang diambil. Risiko secara erat berkaitan dengan ketepatan sasaran, pemilik risiko juga seorang pemilik sasaran. Sasaran dapat ditemukan pada setiap tingkat organisasi, oleh karena itu setiap sasaran dalam organisasi berperan sebagai pemilik risiko yang memiliki kewajiban untuk mengelola dan mengurangi risiko yang ada. Pemilik risiko memiliki peran yang penting dalam manajemen risiko karena mereka yang akan bertanggung jawab dalam setiap pengambilan tindakan. Dalam manajemen risiko terdapat konsep *Three lines of defense* atau model tiga lapis pertahanan merupakan sebuah konsep dalam manajemen risiko yang membagi fungsi-fungsi di dalam organisasi menjadi tiga kelompok atau lapisan. Ketiga lapisan tersebut terdiri dari pemilik risiko (*risk owner*) pada lapisan pertahanan pertama, pengawas risiko (*risk overseer*) di lapisan kedua, dan penyedia pemastian independen (*independent assurance provider*) sebagai lapisan pertahanan ketiga. Konsep ini digunakan sebagai pertahanan perusahaan dalam menangani atau memajemen risiko yang terjadi.

Komunikasi memiliki peran penting dalam manajemen risiko, tujuan dari komunikasi dan konsultasi adalah untuk berbagi informasi dan memfasilitasi interaksi dengan para pemangku kepentingan mengenai manajemen risiko yang sedang dilaksanakan. Proses manajemen risiko berjalan dengan dasar kerangka risiko, dan kerangka risiko harus dikomunikasikan dan dikonsultasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan yang dibutuhkan unit kerja. System pelaporan dalam pelaksanaan kegiatan manajemen risiko dimulai dari pemilik risiko yang memberikan laporan tertulis kepada unit manajemen risiko. Laporan dari unit pemilik risiko kemudian dikaji dan dievaluasi untuk disusun menjadi laporan manajemen risiko perusahaan. Selanjutnya laporan tersebut disampaikan secara bertahap kepada tim audit. Pelaporan harus dilakukan tepat waktu agar dapat digunakan sebagai referensi yang relevan dalam perencanaan kedepan. Selain itu, laporan juga berguna untuk memudahkan proses pengambilan keputusan strategis yang sesuai, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Daftar Pustaka

- Abdurrahman., Mazina, L. Hendra., & Lestari, Maya. (2018). Analisis Implementasi Manajemen Pengendalian Risiko Dalam Upaya Tercapainya Tujuan Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat). *JIAP: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1).
- Diana, Ilfi Nur., Segaf, Segaf., & Safitri, Rini. (2021). *Strategi mencapai good university governance melalui manajemen risiko*. <http://repository.uin-malang.ac.id/10397/>
- Fatah, M. I., Asnawi, N., Segaf, S., & Parmujianto, P. (2023). Case study at KSPPS BMT UGT nusantara Indonesia an analysis of using mobile applications to increase fee-based income. *Enrichment : Journal of Management*, 13(2), 1182-1191. ISSN 2087-6327. <http://repository.uin-malang.ac.id/16777/>
- Ihyak, Muhammad., Segaf, Segaf., & Suprayitno, Eko. (2023). Risk management in Islamic financial institutions (literature review). *Enrichment: Journal of Management*, 13 (2), 1560-1567. ISSN 2087-6327. <http://repository.uin-malang.ac.id/16775/>
- Kementerian Perhubungan. (2022). *Pedoman Teknis Pengelolaan Risik DJKA*. Direktorat Jenderal Perkeretaapian.
- Khristian, E., Karamoy, H., & Budiarmo, N. S. (2021). Analisis manajemen risiko dalam mewujudkan Good Corporate Governance (Studi kasus pada Pt Angkasa Pura I (PERSERO)). *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "GOODWILL"*, 12(2).
- Melinda, Eka., Segaf, Segaf. (2023). Implementation of risk management in murabahah financing at BMT UGT Nusantara Pasuruan. *Enrichment: Journal of Management*, 13 (2). 914-920. ISSN 2087-6327. <http://repository.uin-malang.ac.id/16773/>
- Pamungkas, C. H., & Prasetyo, A. H. (2022). Rancangan Manajemen Risiko pada Perusahaan Startup PT. Haruka Evolusi Digital Utama. *Journal Of Emerging Business Management And Entrepreneurship Studies*, 2(1), 50–66. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v2i1.65>
- Pemerintah Kabupaten Malang. (2021). *wonosari-opd-Dokumen Penilaian Risiko dan Rencana Tindak Lanjut Pengendalian Kec. Wonosari Tahun 2021*. 1–32.
- Purbawijaya, I. B. N. (2018). *Identifikasi dan Penilaian Risiko Pada Proyek Condotel Watu Jimbar Sanur*. Universitas Udayana.
- Purwanto, Ketut., Kusumaningtyas, Dhevi Dadi. (2023). Kesenjangan brand identity dan Image terkait komunikasi perusahaan kepada pengguna. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 63-80. <https://doi.org/10.51903/jimeb.v2i1.594>
- Qulyubi, A., Suprayitno, E., Asnawi, N., & Segaf, S. (2023). Effect of company size ownership concentration auditor reputation board of commissioners and risk management committee on disclosure of enterprise risk management. *Enrichment: Journal of Management*, 13 (3), 1851-1860. ISSN 2087-6327. <http://repository.uin-malang.ac.id/16779/>
- Sari, M., Hanum, S., & Rahmayati, R. (2022). Analisis Manajemen Resiko Dalam Penerapan Good Corporate Governance: Studi pada Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Owner*, 6(2), 1540–1554. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.804>
- Simanjuntak, R., Priyarsono, D. S., & Sumarti, T. (2021). Analisis Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko di IPB University Analysis of The Maturity Level of Risk Management Implementation at IPB University. *Jurnal Manajemen Dan*

Organisasi (JMO), 12(3), 177–188.

<https://www.kompas.com/edu/read/2020/06/02/194048771>

Syadali, M. Rif'an., Segaf, Segaf., & Parmujianto, Parmujianto. (2023). Risk management strategy for the problem of borrowing money for Islamic commercial banks. *Enrichment: Journal of Management*, 13 (2), 1227-1236. ISSN 2087-6327.

<http://repository.uin-malang.ac.id/16771/>

Wigati, Tri Dhaniya. (2018). *Analisis Dan Mitigasi Risiko Dengan Metode Risk Assessment*. Tugas Akhir. Universitas Islam Indonesia.

Yoewono, J. O., & Prasetyo, A. H. (2022). Rancangan Dan Proses Manajemen Risiko Pada Pt Surya Selaras Cita. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 56.

<https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.12207>