

## Implementasi Manajemen Risiko pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Studi Kasus Perusahaan Life Insurance

Muhammad Saentia Romana<sup>1</sup>, Bramantyo Djohanputro<sup>2</sup>, Lis Sintha<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

\*Corresponding Author: [romansae@yahoo.com](mailto:romansae@yahoo.com)

**Abstract:** Life Insurance companies prepare the Company Work Plan and Budget (RKAP) every year. The 2025 RKAP has been prepared according to the 2024 achievement prognosis with the strategy referring to the company's long-term plan (RJPP) 2025-2029. The company's achievements in the previous year using forecast data are used as a reference in preparing the RKAP. External factors of the company in the form of macroeconomic and socio-political conditions are factors that are considered. Then internal factors of the company such as premium income, claims, underwriting profit and others are also other considerations in preparing the 2025 RKAP. This study uses a qualitative method to calculate the risk probability assessment and the impact of risk on the RKAP work program in order to obtain a more comprehensive understanding of risk management. In managing the risk of the Company's Work Plan and Budget, the company must ensure that all company targets are in line with the Company's strategy and objectives. The risk mitigation program focuses on improving skills and operational efficiency. Training and mentoring programs are designed to strengthen the ability of insurance agents in sales through routine training and direct assistance from top sales leaders. In addition, the development of SOPs for prospect classification and marketing applications with intuitive fact-finding features helps optimize the prospecting and sales process. In terms of collaboration, special incentive schemes and specific KPIs are implemented to drive the effectiveness of join sales, with periodic evaluations to ensure optimal results. The synchronization of tariff and benefit systems is also enhanced through flexible modules and cross-functional collaboration. The implementation of the gatekeeper concept is supported by incentives for first-level providers and the integration of the application system with BPJS Kesehatan to ensure real-time data synchronization.

**Keywords:** Implementation, Risk Management, Work Plan, budget

**Abstack:** Perusahaan Life Insurance menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) setiap tahunnya. RKAP tahun 2025 telah disusun sesuai prognosa pencapaian tahun 2024 dengan tentunya strateginya mengacu kepada rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) 2025-2029. Pencapaian perusahaan pada tahun sebelumnya dengan menggunakan data prognosa dijadikan acuan dalam penyusunan RKAP. Faktor eksternal perusahaan berupa kondisi makro ekonomi serta sosial politik merupakan faktor yang dipertimbangkan. Kemudian faktor internal perusahaan seperti pendapatan premi, klaim, laba underwriting dan lain lain juga merupakan faktor pertimbangan lainnya dalam penyusunan RKAP 2025. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk melakukan perhitungan penilaian probabilitas risiko dan dampak risiko pada program kerja RKAP agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait manajemen risiko. Dalam mengelola risiko Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, perusahaan harus memastikan seluruh target perusahaan selaras dengan strategi dan tujuan Perusahaan. Dari Program mitigasi risiko difokuskan pada peningkatan keterampilan dan efisiensi operasional. Program pelatihan dan mentoring dirancang untuk memperkuat kemampuan agen asuransi dalam penjualan melalui pelatihan rutin dan pendampingan langsung dari *top sales leader*. Selain itu, pengembangan SOP untuk klasifikasi prospek dan aplikasi pemasaran dengan fitur *fact finding* intuitif membantu mengoptimalkan proses prospek dan penjualan. Dalam aspek kolaborasi, skema insentif khusus dan KPI spesifik diterapkan untuk mendorong efektivitas *join sales*, dengan evaluasi berkala untuk memastikan hasil yang optimal. Sinkronisasi sistem tarif dan benefit juga ditingkatkan melalui modul yang fleksibel dan kolaborasi lintas fungsi. Penerapan konsep gatekeeper didukung dengan insentif bagi provider tingkat pertama serta integrasi sistem aplikasi dengan BPJS Kesehatan untuk memastikan sinkronisasi data yang real-time.

**Kata Kunci:** Implementasi, Manajemen Risiko, Rencana Kerja, anggaran

### Pendahuluan

Badan usaha atau perusahaan adalah organisasi atau kesatuan yuridis (hukum), teknis dan ekonomi yang didirikan untuk menghasilkan keuntungan sesuai dengan tujuan pendiriannya. Badan usaha yang baik adalah badan usaha yang mempunyai strategi perusahaan, baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang dalam rangka mencapai tujuan. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tidak secara eksklusif termasuk dalam strategi jangka pendek, tetapi lebih merupakan dokumen perencanaan tahunan yang



mencakup elemen jangka pendek, menengah, dan panjang. RKAP dirancang untuk mengatur rencana operasional dan anggaran perusahaan dalam kurun waktu satu tahun, sehingga sering kali dianggap bagian dari pelaksanaan strategi jangka pendek.

RKAP juga terkait erat dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang perusahaan karena RKAP biasanya diturunkan dari Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan yang mencakup rencana strategis perusahaan untuk beberapa tahun kedepan. Oleh karena RKAP lebih fokus pada implementasi langkah-langkah taktis dan strategis dalam jangka pendek. Manajemen risiko menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis perusahaan. Dalam konteks RKAP, pendekatan berbasis risiko membantu perusahaan mengidentifikasi ancaman potensial sekaligus peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan tahunan (Hillson, D.2023).

Rancangan RKAP berbasis risiko dapat diwujudkan dengan cara perusahaan telah menetapkan risk appetite atau risk strategi matrik terlebih dahulu. Kemudian dilakukan penilaian terhadap risiko potensial sehingga hasilnya untuk risiko kategori very high dan high diatas risk tolerance akan dilakukan mitigasi sehingga RKAP yang disusun sudah mempertimbangkan hal tersebut (Fellayati,A. 2023).

Terdapat beberapa tahap dalam membuat RKAP berbasis risiko yaitu pertama adalah menetapkan konteks untuk memahami akar masalah dan tujuan yang ingin dicapai. Kemudian melibatkan penilaian risiko, termasuk identifikasi, analisis, dan evaluasi. Penetapan konteks penting untuk menentukan ruang lingkup dan faktor utama yang memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Hal terakhir dalam penyusunan anggaran perusahaan berbasis risiko adalah penanganan risiko. Tahap ini mencakup skenario pesimistis, realistis, dan optimistis yang mungkin terjadi dalam RKAP serta penentuan solusi yang akan dipilih untuk diimplementasikan sebagai bagian dari penanganan risiko (Wibawa,R. 2018)

Perusahaan Life Insurance adalah perusahaan asuransi jiwa yang pertumbuhan preminya dari tahun ke tahun sangat tinggi semenjak dilahirkan. Perusahaan ini mengfokuskan dirinya sebagai perusahaan dengan kompetensi inti adalah pemain asuransi kesehatan terbesar di Indonesia dengan produk andalan Managed Care. Berikut terlampir posisi Perusahaan Life Insurance dalam industri asuransi khususnya produk asuransi kesehatan kumpulan dari perusahaan asuransi jiwa yang terhimpun dalam Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI).

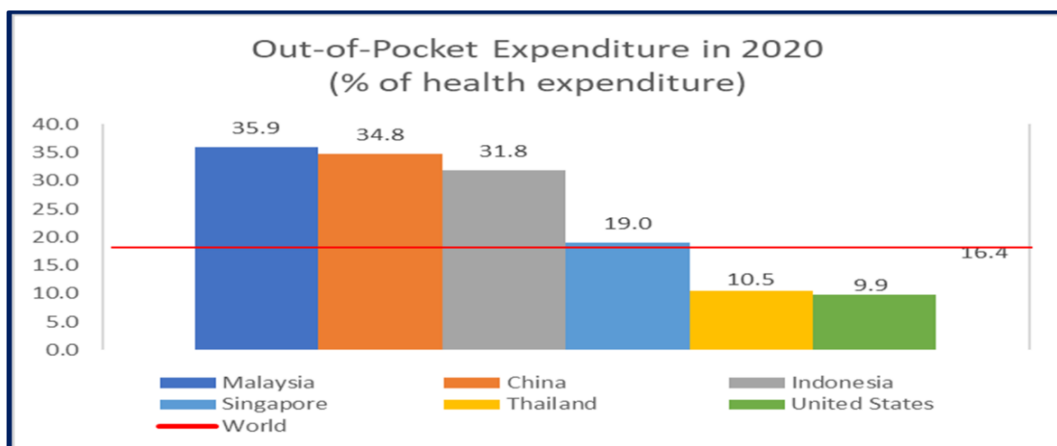
Tabel. 1  
**Market Share Asuransi Kesehatan Kumpulan di Indonesia  
Q2 2022 - Q2 2023**

No	Nama Asuransi	Rp Juta			
		Premi Asuransi Kesehatan Kumpulan			
		Q2 2022	Market Share	Q2 2023	Market Share
1	INDONESIA SEHAT LIFE INSURANCE	1.941.410	36%	2.158.158	35%
2	BRI LIFE	709.441	13%	734.209	12%
3	ASTRA AVIVA LIFE	313.180	6%	380.908	6%
4	GENERALI INDONESIA	280.708	5%	367.276	6%
5	BNI LIFE INSURANCE	222.647	4%	362.369	6%
6	FWD INSURANCE INDONESIA	291.673	5%	322.711	5%
7	CENTRAL ASIA RAYA	172.084	3%	220.464	4%
8	PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE	161.164	3%	218.603	4%
9	BCA LIFE	178.318	3%	217.280	4%
10	AIA FINANCIAL	149.543	3%	187.302	3%
	OTHERS (45 life insurance)	995.711	19%	979.106	15%
	<b>Total</b>	<b>5.415.879</b>	<b>100%</b>	<b>6.148.386</b>	<b>100%</b>

\*Sumber : Diolah dari data Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI)

Walaupun Perusahaan Life Insurance saat ini sudah menjadi market leader, namun potensi bisnis pasar asuransi kesehatan di Indonesia pada umumnya masih sangat besar. Hanya sebagian saja masyarakat yang mempunyai asuransi kesehatan tambahan, baik yang diberikan sebagai fasilitas oleh perusahaan tempat bekerja maupun yang diupayakan sendiri oleh masyarakat. Menurut data bank dunia, Indonesia adalah salah satu negara yang belanja

kesehatannya cukup besar. Rata-rata belanja kesehatan di Indonesia >30% yang hampir mirip dengan Malaysia dan China, sementara belanja kesehatan negara di dunia rata-rata di angka 16,4%.

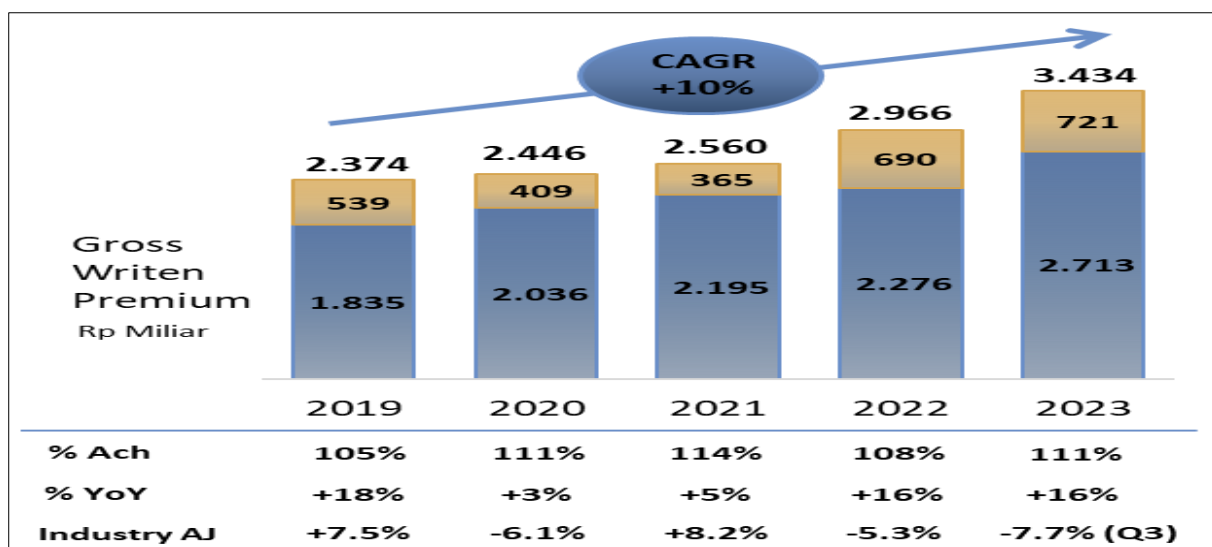


Source : worldbank.org

Gambar 1. Belanja kesehatan negara-negara didunia tahun 2020

Diusiaanya yang belum terlalu lama sebagai Badan Usaha yaitu 16 tahun pada oktober tahun 2024, pertumbuhan pendapatan premi Perusahaan Life Insurance meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini berlangsung terus hingga pada tahun 2014 perusahaan ini diakuisisi oleh beberapa perusahaan pelat merah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan pemegang saham mayoritas adalah salah satu Bank BUMN terbesar di Indonesia. Setelah bergabung menjadi salah satu perusahaan anak Bank BUMN terbesar di Indonesia tersebut, maka dikarenakan Perusahaan Life Insurance yang selama ini mempunyai mempunyai kompetensi penjualan produk kumpulan (group), telah menjadi lebih besar dan pesat lagi pertumbuhannya dikarenakan terjadinya proses aliansi penjualan antara induk perusahaan yang nota bene adalah bank korporasi terbesar di Indonesia dengan Perusahaan Life Insurance. Nasabah korporasi Bank tersebut baik segmen nasabah swasta, BUMN, lembaga pemerintah, adalah merupakan sumber bahan baku utama oleh Perusahaan Life Insurance yang akan menjadi target prospeknya dengan cara terlebih dahulu dibawa serta dan diperkenalkan oleh PIC Bank yaitu Relationship Manager berikut pimpinannya agar proses penjualan bisa berjalan maksimal sesuai rencana.

Pendapatan premi perusahaan (Gross Written Premium) selama 5 tahun terakhir tumbuh pesat bahkan tumbuh jauh diatas rata-rata industri asuransi jiwa dimana untuk industri asuransi jiwa bahkan pernah mengalami pertumbuhan negatif yaitu terjadi sebanyak 3 kali dalam 5 tahun terakhir. Rata-rata pertumbuhan pendapatan premi (GWP) perusahaan atau yang disebut Compond Annual Growth (CAGR) dari tahun 2019 – 2023 adalah sebesar +10% walaupun untuk beberapa tahun tertentu perusahaan berada dalam suasana pandemik covid -19 dimana terjadi perlambatan pertumbuhan ekonomi akan tetapi perusahaan tetap eksis dan tetap tumbuh positif di tengah kondisi industri asuransi jiwa saat itu yang mengalami pertumbuhan negatif dari sisi pendapatan premi.



Gambar 2. Trend pertumbuhan pendapatan premi (GWP) periode 2019 – 2023

Pada pertengahan tahun 2024, komposisi pemegang saham Perusahaan Life Insurance pun berubah. Adapun pemegang saham pengendalinya sebesar 80% adalah salah satu perusahaan asuransi jiwa yang tergabung dalam holding asuransi dan lembaga jaminan milik BUMN dan sisanya sebesar 20% adalah milik salah satu bank BUMN besar di Indonesia. Sehingga praktis Perusahaan Life Insurance saat ini merupakan bagian dari konglomerasi lembaga keuangan non bank Milik BUMN.

Perusahaan Life Insurance menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) setiap tahunnya. RKAP tahun 2025 telah disusun sesuai prognosa pencapaian tahun 2024 dengan tentunya strateginya mengacu kepada rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) 2025-2029. Pencapaian perusahaan pada tahun sebelumnya dengan menggunakan data prognosa dijadikan acuan dalam penyusunan RKAP. Faktor eksternal perusahaan berupa kondisi makro ekonomi serta sosial politik merupakan faktor yang dipertimbangkan. Kemudian faktor internal perusahaan seperti pendapatan premi, klaim, laba underwriting dan lain lain juga merupakan faktor pertimbangan lainnya dalam penyusunan RKAP 2025.

Tabel 2. Proyeksi Laporan Laba Rugi RKAP 2025

Komponen	2024		2025
	Actual YTD Agustus	Prognosa YTD Desember	RKAP YTD Desember
<b>PENDAPATAN PREMI</b>			
Premi bruto	3,680,923	4,168,331	4,600,000
Premi reasuransi	(509,330)	(766,583)	(1,000,390)
Premi Koasuransi	(112,924)	(139,928)	-
(Kenaikan)/penurunan premi yang belum merupakan pendapatan	(739,019)	219,774	241,780
<b>Jumlah Pendapatan Premi Netto</b>	<b>2,319,651</b>	<b>3,481,594</b>	<b>3,841,390</b>
<b>BEBAN POKOK ASURANSI</b>			
Beban Klaim	2,342,823	3,577,842	3,640,688
Beban Manfaat	54,640	93,652	191,615
Klaim reasuransi	(454,658)	(671,526)	(881,693)
Klaim koasuransi	(38,499)	(57,357)	-
Kenaikan/(penurunan) kewajiban manfaat polis masa depan	2,923	11,469	25,724
Kenaikan/(penurunan) estimasi kewajiban klaim	43,052	(35,559)	179,381
Beban Akuisisi	134,955	202,824	229,258
<b>Jumlah Beban Pokok Asuransi</b>	<b>2,085,236</b>	<b>3,121,344</b>	<b>3,384,973</b>
<b>LABA (RUGI) KOTOR UNDERWRITING</b>	<b>234,414</b>	<b>360,249</b>	<b>456,417</b>
<b>PENDAPATAN ASO</b>	4,678	7,072	9,500
<b>BEBAN USAHA</b>			
Beban Pemasaran	8,249	11,406	13,169
BTK	124,685	202,881	212,424
Beban Umum & Administrasi	81,584	124,266	144,101
<b>Jumlah Beban Usaha</b>	<b>214,518</b>	<b>338,553</b>	<b>369,694</b>
<b>LABA (RUGI) BERSIH UNDERWRITING</b>	<b>24,573</b>	<b>28,769</b>	<b>96,222</b>
<b>PENDAPATAN INVESTASI</b>			
Hasil Investasi (Gross)	126,120	177,126	186,528
Beban/Pajak Investasi	(630)	(1,046)	(1,099)
<b>Jumlah Pendapatan Investasi Netto</b>	<b>125,490</b>	<b>176,080</b>	<b>185,429</b>
<b>PENDAPATAN/BEBAN LAIN-LAIN</b>			
Pendapatan lain	8,908	19,244	20,857
Beban Lain	2,607	1,232	-
<b>Jumlah Pendapatan/Beban Lain-lain</b>	<b>6,301</b>	<b>18,011</b>	<b>20,857</b>
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>	<b>156,364</b>	<b>222,860</b>	<b>302,509</b>
<b>BEBAN PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>28,776</b>	<b>43,209</b>	<b>63,249</b>
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>	<b>127,588</b>	<b>179,652</b>	<b>239,260</b>

Adapun untuk tema strategi tahunan pada RKAP 2025 ini adalah Solidify Best Practise dengan strategi utama selaras dengan Pilar strategi yang ada pada RJPP tahun 2025-2029 yaitu mempertahankan pertumbuhan bisnis yang berkualitas, operasional berbasis digital yang berkualitas dan efisien, meningkatkan laba underwriting serta mengelola investasi secara optimal dan prudent. Tema strategi tahunan RKAP 2025 ini tentunya sudah melalui proses usulan oleh manajemen dengan memperhatikan aspirasi pemegang saham dan telah melalui usulan dari Dewan Direksi untuk kemudian mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris perusahaan.

## **Metode Penelitian**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk melakukan perhitungan penilaian probabilitas risiko dan dampak risiko pada program kerja RKAP agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait manajemen risiko.

### **Sumber Data**

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 Perusahaan Life Insurance. Selain data tersebut juga bersumber dari data sekunder (AAJI, OJK, dll) dan juga pendapat ahli.

### **Metoda Pengambilan Data**

Dalam pengambilan data ada beberapa teknik yang bisa digunakan yaitu :

#### **1. Observasi**

Teknik pengambilan data ini bisa dilakukan dengan cara mengamati proses bisnis yang ada secara end to end bisnis proses dimulai dari agen asuransi melakukan prospek kepada calon nasabah, melakukan fact finding, mengirimkan permintaan perhitungan premi, negosiasi kepada prospek hingga proses penutupan bisnis (closing).

#### **2. Kuisisioner**

Teknik pengumpulan data ini bisa dilakukan dengan cara meminta beberapa responden internal yang terlibat dalam proses bisnis pilar strategi RKAP 2025 seperti kepala kanal distribusi, underwriting, aktuaria untuk mengisi kuisisioner yang berisi beberapa pertanyaan sehingga bisa diperoleh informasi.

#### **3. Wawancara**

Teknik pengumpulan data ini bisa dilakukan dengan cara melakukan interview kepada beberapa ahli di internal dengan jabatan satu level dibawah direksi yaitu Kepala Divisi Keuangan dan Perencanaan Strategik, Kepala Divisi Jaringan Distribusi, Kepala Pelayanan Kesehatan, Kepala Divisi Underwriting, dengan mengajukan beberapa pertanyaan.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **1. Proses Bisnis Perusahaan Life Insurance**

Pendapatan utama perusahaan asuransi tentunya dari premi asuransi yang dibayarkan oleh pemegang polis atau badan usaha kepada penanggung yaitu perusahaan asuransi. Produk asuransi yang dipasarkan perusahaan life insurance ini meliputi produk asuransi kesehatan kumpulan yaitu polis managed care dan polis indemnity sedangkan untuk polis asuransi jiwa kumpulan yaitu group term life dan group personal accident, group endowment serta asuransi jiwa kredit. Produk asuransi polis kesehatan individu serta pendapatan lainnya berupa pendapatan dari usaha menyelenggarakan administrative service only (ASO) pun juga merupakan produk dan layanan yang dipasarkan perusahaan yang diharapkan menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.

Perusahaan asuransi menghasilkan pendapatan dari pembayaran dalam bentuk premi. Cara utama perusahaan asuransi memperoleh keuntungan adalah dengan memastikan premi yang

diterima lebih besar daripada klaim yang dibuat terhadap polis, ini yang biasanya dikenal dengan istilah laba underwriting. Semakin besar jumlah premi yang dibayarkan dan sedikit dari perusahaan asuransi yang diminta untuk menebus klaim, maka semakin besar spread yang dihasilkan oleh perusahaan asuransi. Perhitungan yang terukur inilah yang dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan asuransi dan memanfaatkan insurance float untuk melakukan kegiatan investasi yang akan menjadi laba perusahaan.

## **2. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahun 2025**

Semua strategi yang ada pada RKAP 2025 perusahaan life insurance dibuat dengan mempertimbangkan kondisi proyeksi pencapaian sasaran perusahaan pada tahun 2024. RKAP tahun 2025 juga telah disesuaikan dengan arahan dari pemegang saham pengendali sebelum penyusunan RKAP 2025. Pada akhirnya RKAP 2025 disahkan oleh komisaris perusahaan dengan menetapkan sasaran strategis tertentu yang berdasarkan kepada strategi yang ada pada Rencana Jangka Panjang (RJP) tahun 2025-2029. Pendapatan perusahaan untuk tahun 2025 sebesar 4,6 Milyar.

Asumsi yang digunakan pada RKAP 2025 perusahaan adalah sebagai berikut :

### **A. Asumsi Makro Ekonomi (Eksternal)**

Dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2025, perusahaan mempertimbangkan berbagai indikator makro ekonomi yang relevan untuk menentukan strategi bisnis perusahaan. Beberapa indikator utama yang memengaruhi bisnis asuransi, khususnya asuransi kesehatan antara lain meliputi pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB), inflasi umum, yield Surat Utang Negara (SUN), nilai tukar rupiah terhadap dolar AS, serta suku bunga acuan (BI Rate dan JIBOR 1-Bulan).

#### **A.1. Pertumbuhan Ekonomi dan Permintaan Asuransi Kesehatan**

Dengan proyeksi pertumbuhan PDB di kisaran 5,0% – 5,2% pada tahun 2025, diharapkan pendapatan per kapita masyarakat akan meningkat. Hal ini memberikan sinyal positif bagi peningkatan daya beli masyarakat, termasuk permintaan akan produk asuransi, khususnya asuransi kesehatan. Di sisi lain, pertumbuhan ekonomi yang stabil juga meningkatkan kondisi ekonomi yang stabil, sehingga berpotensi mendorong lebih banyak perusahaan yang dapat memberikan perlindungan asuransi Kesehatan bagi para pegawainya. Perusahaan akan mengantisipasi potensi peningkatan permintaan dengan mengembangkan produk-produk inovatif yang dapat mengakomodir berbagai segmen pasar, baik individu maupun korporasi, termasuk produk dengan manfaat yang lebih fleksibel dan terjangkau.

#### **A.2. Inflasi dan Dampaknya terhadap Biaya Kesehatan**

Inflasi umum diperkirakan akan berada pada kisaran 2,7% hingga 3,7% selama Tahun 2025. Meskipun inflasi relatif terkendali, namun peningkatan biaya perawatan kesehatan (inflasi medis) cenderung lebih tinggi dari inflasi umum, hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi Mandiri Inhealth. Biaya obat-obatan, perawatan medis, serta infrastruktur rumah sakit diproyeksikan terus meningkat, sehingga perlu disiapkan strategi pricing yang optimal dan manajemen risiko serta underwriting yang solid agar perusahaan tetap dapat memberikan perlindungan maksimal kepada nasabah tanpa mengorbankan profitabilitas.

#### **A.3. Dampak Nilai Tukar terhadap Biaya Kesehatan**

Meskipun perusahaan tidak memiliki eksposur langsung terhadap risiko nilai tukar dalam investasi, namun pergerakan nilai tukar rupiah terhadap dolar AS dapat memberikan dampak signifikan terhadap biaya kesehatan, terutama dalam hal harga obat-obatan dan alat kesehatan yang masih banyak impor. Kenaikan harga obat akibat pelemahan rupiah dapat memengaruhi beban klaim, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan mitigasi risiko ini melalui strategi penyusunan premi yang tepat, terutama bagi produk-produk dengan eksposur tinggi terhadap biaya obat-obatan impor.

### 3. Identifikasi Program Kerja Yang Berpotensi Mengalami Kegagalan

Berdasarkan hasil wawancara atau pendapat ahli, program kegiatan yang terdapat pada RKAP 2025 maka dilakukan identifikasi terhadap program kegiatan yang berpotensi mengalami kegagalan sebagaimana berikut:

#### Kriteria Risiko

Berikut pengukuran **Peluang** dengan menggunakan 5 tingkat:

Tabel 18. Tabel Tingkat Peluang (Probabilitas)

Tingkat	Atribut	Frekuensi dalam 1 Tahun	Kemungkinan Keterjadian dalam 1 Tahun	Kriteria Kualitatif
1	Sangat Jarang Terjadi	1 kali	Kemungkinan: 1 - 5%	Cenderung tidak mungkin terjadi
2	Jarang sekali	2 - 5 kali	Kemungkinan: 6% - 10%	Kemungkinan kecil terjadi
3	Kadang Terjadi	6 - 9 kali	Kemungkinan: 11% - 20%	Sama kemungkinan terjadi & tidak terjadi
4	Sering terjadi	10 - 12 kali	Kemungkinan: 21% - 50%	Kemungkinan besar terjadi
5	Hampir pasti terjadi	12 kali - Lebih	Kemungkinan: 51% - 99%	Sangat mungkin pasti terjadi/sering

Berikut ini adalah pengukuran **Dampak** dengan menggunakan 5 tingkat:

Tabel 19. Tabel Pengukuran Dampak

Tingkat	Tingkat Dampak	Sasaran / Target		
		Premi (GWP)	Efisiensi Biaya Klaim	Laba Underwriting
1	Sangat Rendah	Growth GWP Yoy > 5%	>15%	> 7.5%
2	Rendah	Growth GWP Yoy 2% - <5%	10% - < 15%	5% - 7.5%
3	Moderat	Growth GWP Yoy 5% - < 10%	5% - <10%	2.5% - < 5%
4	Tinggi	Growth GWP Yoy 1% - < 5%	1% - <5%	1% - < 2.5%
5	Sangat Signifikan	Growth GWP Yoy < 1%	<1%	< 1%

#### Level Risiko

Hasil perkalian peluang dengan dampak disebut sebagai bobot risiko atau tingkat risiko, berikut Tabel 6 menunjukkan tingkat risiko:

Tabel 20. Tabel Skala Bobot Risiko

RISIKO	SKALA	WARNA
Low	1 - 5	
Low to Moderate	6 - 11	
Moderate	12 - 15	
Moderate to High	16 - 19	
High	20 - 25	

Tingkat risiko kemudian disusun pada suatu *heat map* dan digunakan untuk perlakuan risiko (*risk treatment*) apakah risiko dapat diterima atau harus ditanggulangi lebih lanjut.

#### 4. Risk Matrik

Matriks atribut risiko yang digunakan oleh Perusahaan pengelola air minum adalah sebagai berikut:

Tabel 21. Risk Matriks (Heat Map)

PELUANG ↓	DAMPAK →				
	1 Sangat Rendah	2 Rendah	3 Moderat	4 Tinggi	5 Sangat Tinggi
5 Hampir Pasti Terjadi	Low to Moderate - 9 -	Moderate - 12 -	Moderate to High - 19 -	High - 24 -	High - 25 -
4 Sering Terjadi	Low - 4 -	Low to Moderate - 8 -	Moderate - 14 -	Moderate to High - 18 -	High - 23 -
3 Kadang Terjadi	Low - 3 -	Low to Moderate - 7 -	Moderate - 13 -	Moderate to High - 17 -	High - 22 -
2 Jarang Terjadi	Low - 2 -	Low to Moderate - 6 -	Low to Moderate - 11 -	Moderate to High - 16 -	High - 21 -
1 Sangat Jarang Terjadi	Low - 1 -	Low - 5 -	Low to Moderate - 10 -	Moderate - 15 -	High - 20 -

----- Risk Appetite

Risk Appetite atau selera risiko yang di tulis pada Garis biru tersebut merupakan selera manajemen terhadap tingkat risiko yang sangat rendah. Selera risiko perusahaan berada pada area hijau dengan rentang nilai risiko 1 sampai 2 atau berada dalam Batasan toleransi risiko Perusahaan (*risk tolerance*). Risiko atau KTD (Kejadian Tidak Diinginkan) yang berada pada tingkat ini tidak wajib untuk dilakukan tindakan mitigasi sehingga perlakuan risiko dari Manajemen adalah menerima risiko (*acceptable*). Risiko dengan rentang lebih besar sama dengan 3, yang berada di atas toleransi risiko perusahaan, harus mempersiapkan tindakan mitigasi risiko agar risiko tersebut dapat dikelola sampai berada pada area selera risiko Perusahaan.

Berikut tabel pembagian kategori risiko (kriteria risiko) yang merupakan hasil dari perkalian peluang dan dampak, dan digunakan sebagai dasar untuk *risk treatment* (perlakuan risiko).

Tabel 22. Pembagian Kategori Risiko

Kategori Level	Score	Penjelasan	Pilihan Opsi Perlakuan Risiko
Low	1 - 5	Tidak diperlukan tindakan ( <i>Acceptable</i> )	Accept/Monitor
Low to Moderate	6 - 11	Disarankan diambil tindakan ( <i>Supplementary Issue</i> )	Reduce/Mitigate atau Accept/Monitor
Moderate	12 - 15	Diperlukan tindakan ( <i>Issue</i> )	Reduce/Mitigate
Moderate to High	16 - 19	Diperlukan tindakan segera ( <i>Unacceptable</i> )	Reduce/Mitigate atau Transfer/Sharing
High	20 - 25	Diperlukan tindakan segera ( <i>Unacceptable</i> )	Reduce/Mitigate atau Hindari/Void

Berikut tabel diagram kriteria dan perlakuan risiko untuk rekomendasi perlakuan dan mitigasi risiko.

Tabel 23. Diagram Kriteria dan Perlakuan Risiko

		DAMPAK →				
PELUANG ↓		1	2	3	4	5
5	Supplementary Issue - 9 -	Issue - 12 -	Unacceptable - 19 -	Unacceptable - 24 -	Unacceptable - 25 -	
4	Acceptable - 4 -	Supplementary Issue - 8 -	Issue - 14 -	Unacceptable - 18 -	Unacceptable - 23 -	
3	Acceptable - 3 -	Supplementary Issue - 7 -	Issue - 13 -	Unacceptable - 17 -	Unacceptable - 22 -	
2	Acceptable - 2 -	Supplementary Issue - 6 -	Supplementary Issue - 11 -	Unacceptable - 16 -	Unacceptable - 21 -	
1	Acceptable - 1 -	Acceptable - 5 -	Supplementary Issue - 10 -	Issue - 15 -	Unacceptable - 20 -	

### Kesimpulan

Dalam mengelola risiko Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, perusahaan harus memastikan seluruh target perusahaan selaras dengan strategi dan tujuan Perusahaan. Dari Program mitigasi risiko difokuskan pada peningkatan keterampilan dan efisiensi operasional. Program pelatihan dan mentoring dirancang untuk memperkuat kemampuan agen asuransi dalam penjualan melalui pelatihan rutin dan pendampingan langsung dari *top sales leader*. Selain itu, pengembangan SOP untuk klasifikasi prospek dan aplikasi pemasaran dengan fitur *fact finding* intuitif membantu mengoptimalkan proses prospek dan penjualan.

Dalam aspek kolaborasi, skema insentif khusus dan KPI spesifik diterapkan untuk mendorong efektivitas *join sales*, dengan evaluasi berkala untuk memastikan hasil yang optimal. Sinkronisasi sistem tarif dan benefit juga ditingkatkan melalui modul yang fleksibel dan kolaborasi lintas fungsi. Penerapan konsep gatekeeper didukung dengan insentif bagi provider tingkat pertama serta integrasi sistem aplikasi dengan BPJS Kesehatan untuk memastikan sinkronisasi data yang real-time.

Perusahaan juga harus melakukan otomatisasi dan digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi operasional. Sistem otomatisasi berbasis data diterapkan untuk memantau performa provider, mengelompokkan rumah sakit berdasarkan status prefer/non-prefer, dan menyediakan dashboard interaktif yang menampilkan metrik utama seperti waktu respons dan kepuasan pelanggan. Selain itu, proses rekonsiliasi risiko dipercepat dengan menggunakan software berbasis AI dan data analytics untuk mendeteksi manfaat non-standar.

Edukasi dan transparansi juga ditingkatkan melalui webinar rutin dan modul online yang menjelaskan formula profit sharing, didukung oleh dashboard real-time untuk memantau pembagian keuntungan. Pemetaan layanan rumah sakit dilakukan dengan standar minimum parameter pelayanan dan dokumentasi alur dalam format yang mudah diakses. Sistem otomatis untuk menetapkan plafon risiko membantu mengurangi kesalahan manual dan memastikan pengelolaan risiko yang lebih akurat dan terukur. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan proses bisnis yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil.

Perusahaan perlu menerapkan strategi secara komprehensif untuk memitigasi risiko Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan secara efektif dan efisien. Penerapan mitigasi risiko dilakukan berdasarkan skala prioritas dari aspek nilai dampak dan kemudahan implementasi. Strategi ini dapat dilakukan maksimal dengan mendapatkan dukungan komitmen dari manajemen puncak terhadap tindakan mitigasi yang akan dilakukan dengan mengalokasikan

anggaran, sumber daya manusia, dan kebijakan yang diperlukan. Keterlibatan seluruh insan Perusahaan untuk membangun budaya pencapaian kinerja dengan optimal agar visi dan misi Perusahaan dapat tercapai dengan baik. Memanfaatkan teknologi yang tepat dan canggih agar secara terus menerus dapat menangkalkan risiko ketidaktercapaian RKAP. Membangun kolaborasi dan kemitraan yang strategis dengan seluruh pihak di internal maupun external secara efektif dalam mencapai RKAP. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, diharapkan dapat memitigasi risiko Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan pencapaian target kinerja perusahaan.

### **Daftar Pustaka**

- A Pearce II Jhon.Richard B. Robinson Jr. (2013). *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Terjemahan*. Nia Pramita Sari.Jakarta:Salemba Empat
- Badan Standardisasi Nasional. (2018). SNI 8615:2018 ISO 31000:2018. In. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional Indonesia.
- Darmawan, A,F,P. (2023). Rancangan dan Assesmen Anggaran Berbasis Risiko pada Proyek SEA TODAY 2025. <http://repo.ppm-manajemen.ac.id/id/eprint/3059>
- Frigo, M.L. & Anderson, R.J. (2011) *Strategic Risk Management : A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance*. The Journal of Corporate Accounting Finance. Doi: 10.1002/jcaf.20677
- (George, E. Rejda. (2011) *Principle of Risk Management and Insurance*. The Addison-Wesley. Pearson
- Hillson, D. (2023). *The Risk Management Handbook*. Inggris: Kogan Page.
- Kaplan, S. Robert. & Norton P. David. 1996. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced scorecard*. (alih bahasa, R. Peter dan Pasla, Yosi). Jakarta:Erlangga
- Mishkin. (2004). *The Economic of Money, Banking, and Financial Market*. 7th Edition, New York Addison-Wesley
- Prowanta,E. (2021). *Anggaran Perusahaan Berbasis Risiko : Suatu Kebutuhan? Diakses dari <https://irmapa.org/anggaran-perusahaan-berbasis-risiko-suatu-kebutuhan/>*
- Robert, Emerson (1976) *Principle of Insurance*. 6th Edition, Illinois Irwin
- Vaughan, E.J. and Vaughan, T. (2008) *Fundamental of Risk and Insurance*. 10th Edition, John Wiley, Hobo-ken
- Vorst, C.R, Priyarsono,D.S, & Budiman,A. (2018) *Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000*. Badan Standardisasi Nasional. Jakarta
- Wibawa, R.R, & Wiyono,S,K. (2018). *Corporate Strategy To Develop Company's Risk Based Budgeting Case Study of RKAP PT ANTAM Tbk 2018*. International Journal of Applied Business and Economic Research, Vol 16, No 2, 2018, ISSN : 0972-7302
- Lee Jr Robert & Ronald W. Johnson. 1998. *Public Budgeting System Second Edition*. Baltimore: University Park Press.
- Aljana, B, T. dan A. Purwanto. 2017. *Pengaruh Profitabilitas, Struktur Kepemilikan dan Kualitas Audit Terhadap Manajemen Laba (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2013-2015)*. Diponegoro Journal Of Accounting 6(3): 1-15.
- Pangkey, I. & Pinatik, S. (2015). *Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Belanja pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal EMBA, 3(4), 33-43.