

PENGEMBANGAN MANAJEMEN RISIKO DALAM RANGKA MEMBANGUN SISTEM PERINGATAN DINI (STUDI KASUS “CARREFOUR INDONESIA”)

Muhammad Syah Irsan¹

1) syah.irsan@mercubuana.ac.id, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana

Article Info:

Keywords:

*Risk, Risk Management,
Early Warning, Early Warning System,
Intelligence, Competitive Intelligence*

Article History:

Received : December, 10 2021
Revised : January, 19 2022
Accepted : January, 21 2022

Article Doi:

<http://dx.doi.org/10.12244/jies.2021.5.1.001>

Abstract

This thesis deals with the application of the risk management Program at the "Carrefour Indonesia" to face the threat and/or risk that have impact on the continuity of the business of the company; both coming from internal and external such as: regulation, competition, markets, mergers and acquisitions, resources, and others in order to provide early warning for the company in taking overall mitigation of the threat and/or risk. This study was made in the form of case studies; aiming to gain deep understanding of risk management, intelligence and early warning systems Results of the research showed that "Carrefour Indonesia" risk triggered by the strategy to be implemented in the future and the application of the risk management Program at the "Carrefour Indonesia" has not been fullest in giving early warning to the company, so it needed improvements on the system, the resources and the corporate structure so that early warning systems can be integrated with risk management.

Abstrak

Tesis ini membahas mengenai aplikasi dari Program Manajemen Risiko pada “Carrefour Indonesia” dalam menghadapi ancaman dan/atau risiko yang berdampak pada kelangsungan usaha perusahaan; baik yang berasal dari internal maupun eksternal seperti: regulasi, kompetisi, pasar, merger dan akuisisi, sumber daya, dan lainnya agar dapat memberikan peringatan dini bagi perusahaan dalam mengambil langkah mitigasi atas semua ancaman dan/atau risiko tersebut. Penelitian ini dibuat dalam bentuk studi kasus; bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai Manajemen Risiko, Intelijen dan Sistem Peringatan Dini, hasil penelitian menunjukkan bahwa “Carrefour Indonesia” menghadapi risiko dipicu oleh strategi yang akan dilaksanakan di masa depan dan aplikasi dari Program Manajemen Risiko pada “Carrefour Indonesia” belum secara maksimal memberikan peringatan dini bagi pihak perusahaan, sehingga diperlukan peningkatan pada Sistem, Sumber Daya dan Struktur perusahaan sehingga Sistem Peringatan Dini dapat terintegrasi dengan Manajemen Risiko.

Kata Kunci: Risiko, Manajemen Risiko, Peringatan Dini, Sistem Peringatan Dini, Intelijen, Intelijen Kompetitif

PENDAHULUAN

Pengelolaan risiko merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan dan/atau sebaliknya kegagalan; eksploitasi peluang dan pengelolaan risiko harus dapat berjalan secara bersamaan dalam artian secara paralel memaksimalkan peluang yang ada dan meminimalisasi risiko demi mendapatkan jaminan yang memadai dalam pencapaian tujuan. Pengelolaan risiko yang dilakukan pada saat berhadapan langsung dengan risiko tersebut akan sangat berbeda penanganannya dibandingkan dengan pengelolaan risiko yang telah diidentifikasi secara lebih awal sebelum risiko tersebut terjadi terutama dari kesiapan dalam menyikapi risiko, dan hal ini hanya dapat tercapai

apabila terdapat sebuah mekanisme ataupun sistem yang dapat menghasilkan peringatan dini.

“Carrefour Indonesia” merupakan market leader dalam pangsa pasar ritel khususnya untuk pasar modern skala besar di Indonesia, ketika terjadi akuisisi oleh “Carrefour Indonesia” terhadap Alfa Retailindo, Tbk. (2008) terindikasikan bahwa “Carrefour Indonesia” melakukan praktek monopoli yang kemudian menyeretnya ke ranah hukum (2008-2010) sehingga mengancam eksistensi perusahaan agar dapat tetap beroperasi, selain itu kompleksitas dan tingginya tensi persaingan bisnis serta tekanan sebagai market leader; membuat ancaman yang dihadapi oleh “Carrefour Indonesia” juga semakin kompleks tidak hanya terbatas pada ancaman kompetitor. Pasca akuisisi Alfa Retailindo, Tbk. Persaingan usaha justru semakin intens dan hal ini ditandai dengan ditutupnya beberapa gerai milik “Carrefour Indonesia” yang dianggap tidak lagi produktif dalam menunjang kegiatan usaha perusahaan.

Permasalahan hukum dan kompetisi yang ada akhirnya juga mendorong “Carrefour Indonesia” mengambil sebuah langkah strategik; terjadinya aliansi antara “Carrefour Indonesia” dengan CT Corporation. “Carrefour Indonesia” resmi mengumumkan melepas 40% sahamnya kepada CT Corporation (2010) yang diharapkan dapat menyelesaikan beragam permasalahan yang dihadapi perusahaan. Dalam konteks manajemen risiko langkah ini dapat disebut sebagai sharing risk yaitu sebuah respons dalam menghadapi risiko yang ada dengan membagi/mengalihkan sebagian risiko bersama pihak lain; juga pada akhirnya sampai melepaskan 100% kepemilikannya kepada CT Corporation; bila dilihat dari 2 (dua) pihak maka dari sisi Carrefour S.A. langkah ini dalam konteks manajemen risiko disebut avoid risk, dari sisi CT Corporation langkah ini dalam konteks manajemen risiko disebut accept risk.

Dimulai tahun 2010 “Carrefour Indonesia” memulai pengembangan Program Manajemen Risiko secara komprehensif; yang diharapkan merupakan jawaban dalam menuntun dan memberikan gambaran secara lebih jelas bagi “Carrefour Indonesia” dalam menghadapi ancaman-ancaman dan risiko-risiko yang selanjutnya dapat menjadi pondasi dalam menentukan strategi dan kebijakan yang tepat bagi perusahaan.

Menjadi perhatian oleh peneliti adalah Program Manajemen Risiko yang dilakukan oleh “Carrefour Indonesia” dilaksanakan pasca akuisisi terhadap PT. Alfa Retailindo, Tbk. Disaat mereka menghadapi beragam risiko-risiko yang merupakan dampak dari langkah akuisisi tersebut. Penanganan risiko “Carrefour Indonesia” melalui Program Manajemen Risiko dapat dikatakan sebagai penanganan yang bersifat reaktif terhadap risiko pada saat terjadinya dan tentunya hal ini akan sangat jauh berbeda apabila Program Manajemen Risiko ini dilakukan pada saat terjadinya perubahan (akuisisi) atau sebelum perubahan (akuisisi) terjadi.

Dari kondisi yang ada, peneliti mencoba melakukan penelitian demi membangun sebuah mekanisme ataupun sistem yang dapat memberikan peringatan dini bagi “Carrefour Indonesia” sehingga penanganan risiko dapat bersifat responsif terhadap perubahan yang dapat membawa risiko; bukan reaktif terhadap risiko yang sedang terjadi, dan tentunya demi terciptanya efektifitas dan efisiensi kegiatan usaha bersamaan menciptakan nilai tambah serta keunggulan.

“Carrefour Indonesia” menghadapi beragam risiko; pengelolaan risiko tentunya sangat diperlukan dalam memastikan kelangsungan usaha. Risiko-risiko yang dihadapi oleh

“Carrefour Indonesia” saat ini berasal dari Eksternal dan Internal perusahaan diantaranya sebagai berikut:

* Eksternal

a.) Regulasi b.) Kompetisi c.) Perubahan konsumen d.) Permintaan konsumen

* Internal

a.) Integrasi pasca akuisisi b.) Hilangnya kekayaan Intelektual

Program Manajemen Risiko adalah program (proses) yang bertujuan untuk mempersiapkan pengguna dalam mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan mengevaluasi risiko yang mengancam sehingga hasil dari proses ini nantinya dapat digunakan dalam menentukan sikap dan aksi yang tepat untuk dilakukan dalam menghadapi risiko-risiko tersebut. Tulisan ini akan secara lebih spesifik mengaitkan Sistem Peringatan Dini dalam Program Manajemen Risiko; sehingga didapatkan pemahaman yang mendalam bahwa Sistem Peringatan Dini merupakan bagian yang melekat dalam Program Manajemen Risiko.

Mengingat peran penting Program Manajemen Risiko bagi “Carrefour Indonesia” dalam menghadapi beragam ancaman/risiko, penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan; yang diharapkan dapat menjadi pembelajaran dan digunakan oleh banyak pihak sebagai referensi baik untuk bisnis dan/atau non bisnis.

Pertanyaan penelitian:

1. “Risiko-risiko; khususnya risiko stratejik apa saja yang dihadapi oleh “Carrefour Indonesia” dan bagaimana mitigasi dari risiko tersebut?”
2. “Apakah Program Manajemen Risiko pada “Carrefour Indonesia” dapat memberikan peringatan dini?”

Ancaman, Risiko, Intelijen dan Peringatan Dini sebagai bagian-bagian ataupun potongan-potongan yang memiliki hubungan erat baik dalam konteks korporasi, lembaga dan entitas lainnya. Berkaitan dengan konsepnya, Intelijen dan Peringatan Dini; pembahasan terhadap 2 (dua) konsep tersebut sulit ditemukan bila dikaitkan secara langsung dengan Manajemen Risiko terlepas dari kata-kata Ancaman, Risiko, Intelijen dan Peringatan Dini sering muncul bersamaan dalam tulisan baik akademis maupun praktis.

TINJAUAN TEORITIS

Manajemen Risiko

Pada banyak pembahasan mengenai risiko maka penjelasan mengenai definisi risiko adalah sebagai kombinasi antara kemungkinan dan dampak merupakan pernyataan yang paling sering digunakan untuk dapat menggambarkan dan menjelaskan arti risiko secara lebih komprehensif.

Pendapat lain yang umum dipakai mengenai definisi risiko dapat ditemukan pada:

- Buku Handbook of Scientific Methods of Inquiry for Intelligence Analysis, Hank Prunckun dalam buku ini menggambarkan secara umum bahwa:
 $Risk = Likelihood + Consequence$; bahwa risiko merupakan kombinasi dari kemungkinan (probability) dan dampak (outcome).¹

Risk Management Standart yang dikeluarkan oleh tim gabungan beberapa organisasi manajemen risiko di Inggris – The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) dan ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector menjelaskan bahwa:

Risk can be defined as the combination of the probability of an event and its consequences (ISO/IEC Guide 73). In all types of undertaking, there is the potential for events and consequences that constitute opportunities for benefit (upside) or threats to success (downside).²

- Menurut the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004): Kegiatan-kegiatan/Kejadian-kejadian dapat memiliki dampak negatif dan positif, atau keduanya. Kegiatan/kejadian dengan dampak negatif mewakili risiko-risiko, yang dapat menghambat penciptaan nilai atau merusak nilai yang sudah ada.³
- AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Managemet – Principles and Guidelines menjelaskan bahwa: risk is effect of uncertainty on objectives.⁴

Manajemen Risiko sendiri memiliki beberapa definisi yang berbeda dalam pengungkapan namun memiliki pengertian yang sama seperti yang diungkapkan oleh beberapa ahli berikut:

- Menurut Clough and Sears, 1994, Manajemen risiko didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang komprehensif untuk menangani semua kejadian yang menimbulkan kerugian.
- Menurut William, et.al.,1995,p.27 Manajemen risiko juga merupakan suatu aplikasi dari manajemen umum yang mencoba untuk mengidentifikasi, mengukur, dan menangani sebab dan akibat dari ketidakpastian pada sebuah organisasi.

Menurut Hank Prunckun, 2010 yang menulis berdasarkan AS/NZS 4360:2004 Manajemen Risiko adalah budaya, proses-proses dan struktur- struktur yang mengarahkan kepada pengetahuan atas kesempatan- kesempatan potensial bersamaan dengan mengelola dampak dari permasalahan.

- Definisi Manajemen Risiko akan lebih spesifik dibahas dari 2 (dua) standar yang sudah dikenal secara Internasional yaitu COSO Enterprise Risk Management (ERM) dan AS/NZS ISO 31000/2009.

COSO ERM (2004)

Enterprise Risk Management (ERM) membahas mengenai risiko-risiko dan peluang-peluang yang mempengaruhi penciptaan atau mempertahankan nilai, didefinisikan: ERM adalah proses, dipengaruhi oleh sebuah entitas dewan direksi, manajemen, dan personil lainnya, diterapkan dalam pembuatan strategi dan lintas perusahaan, didesain untuk mengidentifikasi kejadian/kegiatan potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko kedalam batasannya, untuk menyediakan jaminan yang memadai terkait pencapaian tujuan entitas.

Definisi ini merefleksikan beberapa konsep-konsep dasar:

- Sebuah proses, sedang berjalan dan bergerak melalui entitas;
- Dipengaruhi oleh manusia pada setiap level organisasi;
- Diterapkan di dalam pembuatan strategi;
- Diterapkan lintas organisasi, pada setiap level dan unit, termasuk mengenai gambaran level risiko sebuah entitas;
- Didesain untuk mengidentifikasi kejadian/kegiatan potensial yang bila terjadi akan mempengaruhi entitas dan untuk mengelola risiko dalam batasannya;
- Mampu menyediakan jaminan yang memadai kepada sebuah manajemen dan dewan direksi entitas tersebut;
- Diperuntukan untuk pencapaian tujuan-tujuan dalam satu atau terpisah dari kategorinya.

Definisi tersebut di atas secara sengaja diperluas; untuk mencakup konsep-konsep dasar bagaimana perusahaan dan organisasi lainnya mengelola risiko, menyediakan landasan untuk aplikasi pada semua organisasi, industri, dan sektor. Difokuskan secara langsung pada pencapaian tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh entitas tertentu dan menyediakan landasan untuk mendefinisikan efektifitas ERM.

ERM mencakup 8 (delapan) komponen yang saling berhubungan; berasal dari cara manajemen menjalankan sebuah perusahaan dan terintegrasi di dalam proses manajemen. Komponen-komponennya adalah:

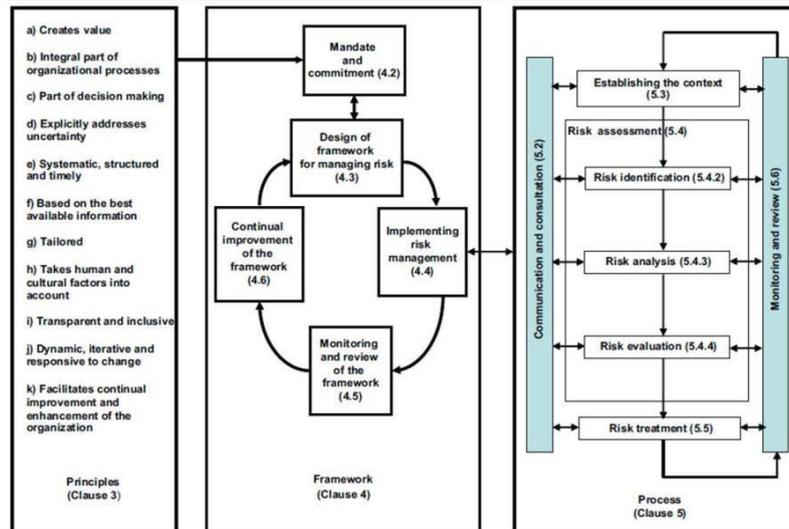
Internal Environment, Objective Setting, Event Identification, Risk Assessment, Risk Response, Control Activities, Information and Communication, Monitoring.

AS/NZS ISO 31000:2009

Manajemen Risiko didefinisikan sebagai aktifitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengontrol sebuah organisasi terhadap risiko-risiko.

Dibagi atas 3 (tiga) tahapan:

1. Principles (Prinsip-prinsip).
2. Framework (Kerangka kerja): seperangkat komponen-komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk mendesain, menerapkan, mengawasi, mereview, dan terus menerus meningkatkan pengelolaan risiko di dalam organisasi.
3. Process (Proses): Aplikasi yang sistematis dari kebijakan-kebijakan manajemen, prosedur-prosedur, praktek-praktek terhadap aktifitas komunikasi, konsultasi, penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, menghadapi, mengawasi, dan mereview risiko-risiko.



Relationships between the risk management principles, framework and process based on ISO 31000:2009

Relationships in Risk Management

Sumber: AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines
p.vii <http://sherq.org/31000.pdf>

Intelijen

Intelijen dalam penulisan bahasa Inggris “Intelligence” dapat diartikan sebagai kecerdasan, dimaknai bahwa Intelijen tidak cukup hanya pintar dalam bidang akademik; kata cerdas mewakili kepintaran yang lebih komprehensif baik akademik, emosional dan spiritual. Hal ini merupakan sebuah tugas sekaligus beban besar yang melekat pada Intelijen.

Dalam buku yang ditulis oleh Letjen. (Pur) Z.A. Maulani yang berjudul Dasar-Dasar Intelijen, disebutkan bahwa Intelligence is Knowledge, Jargon militer mengartikan – Intelligence is Foreknowledge – kemampuan “weruh sadurunge winarah”. Sebagai analogi pengetahuan mengenai masa depan dan peramalan.⁵

Dalam tataran korporasi terdapat sebuah istilah yang mulai populer terkait Intelijen yaitu Intelijen Kompetitif; istilah ini mulai dikenalkan secara akademis sejak 1960-an melalui beberapa artikel yang membahas mengenai Intelijen, dalam jurnal Calof & Wright mengatakan bahwa Intelijen Kompetitif adalah sebuah sistem dari pemindaian lingkungan lalu mengintegrasikan pengetahuan tersebut kepada semua pihak di dalam sebuah perusahaan/organisasi.⁶

Definisi Intelijen Kompetitif lainnya menurut Sheena Sharp (2009), Intelijen Kompetitif adalah pengetahuan (knowledge) dan peramalan (foreknowledge) tentang seluruh lingkungan bisnis yang menghasilkan aksi. Dengan penjelasan secara spesifik sebagai berikut:⁷

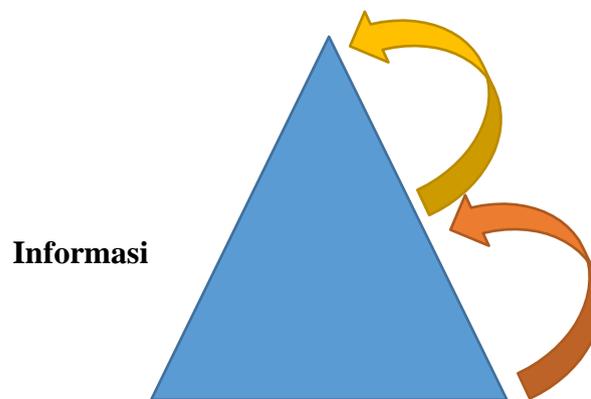
- Pengetahuan: menyangkut masa lalu
- Peramalan: menyangkut masa depan
- Seluruh: menyangkut banyak hal secara luas dan komprehensif
- Aksi: keputusan

Digambarkan bahwa Intelijen merupakan bagian puncak dari susunan Piramid Intelijen, tujuan dari Intelijen Kompetitif adalah mencapai puncak dari piramid tersebut. Karakteristik dari masing-masing bagian piramid dijelaskan secara spesifik sebagai berikut:

Data: material mentah dapat berupa angka, statistik, fakta, gambar yang merupakan objek tunggal dan terisolasi, berlainan, tidak memiliki konteks, statis; komponen dari informasi.

- **Informasi:** merupakan kumpulan data, menempatkan konteks pada data-data yang ada, sebagai pembanding, mengungkap lebih dari sekedar data, dapat ataupun tidak memadai; sub bagian Intelijen.
- **Intelijen:** merupakan informasi yang memadai dan tepat yang telah dievaluasi dan dianalisis, dinamis, mengungkap pola-pola dan menghubungkan titik-titik, mengarahkan kepada pemahaman dan implikasi, menghasilkan keputusan atau aksi; level tertinggi.

Intelijen



Data

Intelligence Pyramid

Sumber: Sheena Sharp, *Competitive Intelligence Advantage – How to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in changing world* (2009), “telah diolah kembali”

Masih menurut Sheena Sharp; Intelijen sangat erat kaitannya dengan strategi; Intelijen merupakan pendorong terciptanya strategi dan keputusan-keputusan yang cerdas, serta mengurangi risiko. Hal ini dikarenakan Intelijen dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai beragam aspek dan juga membawa realitas saat ini kepada pandangan ke masa depan.

Sistem Peringatan Dini

Peringatan dini disinggung oleh Paul J.H. Schoemaker and George S. Day sebagai bagian awal (Tap Local Intelligence) dari proses dalam pencarian sinyal lemah; dijelaskan oleh mereka bahwa kunci dari keamanan dan reliabilitas berada pada proses menemukan permasalahan secara dini lalu menginformasikan dan membaginya ke segenap pihak, untuk itu dibutuhkan prosedur kognitif real-time dan improvisasi pada batasannya agar membawa fleksibilitas dalam lingkungan yang sangat kompleks dan tidak pasti.⁸

- Edison (2000) mendefinisikan sistem peringatan dini sebagai sistem yang terdiri dari definisi akurat mengenai sesuatu, dan mekanisme prediksi yang tepat atas suatu permasalahan. Lebih spesifik dijelaskan, sistem peringatan dini digunakan untuk hal-hal yang sulit diprediksi namun memiliki dampak yang signifikan terhadap institusi.⁹

Pada Early Warning Conference (EWC) III dengan judul Membangun Sistem Peringatan Dini pada Maret 2006 yang dilakukan di Bonn, Jerman; secara jelas disebutkan bahwa unsur kunci pengembangan Sistem Peringatan Dini adalah pengetahuan tentang risiko.¹⁰

- *Deloitte (2004) Risk Early Warning System; “This system gives a clear co-ordinated picture of linkage between risks and performance – driving risk management through specifically derived performance indicators, focused on the causes of key business risks. Risks are then monitored using traffic light reporting of these operational ‘lead’ indicators – focused on measuring the causes and drivers of key risks – rather than ‘lag’ indicators describing the symptoms or impact of these risks. This provides a framework for early warning of future problems so that timely management actions can be taken”.*¹¹
- Center for Risk Management Studies (CRMS) Indonesia, “Indikator risiko kunci adalah suatu peristiwa atau hal tertentu yang memberikan indikasi terjadinya suatu peristiwa risiko. Penggunaan indikator risiko kunci dalam aktivitas pemantauan risiko dapat memberikan peringatan atau informasi lebih dini kepada manajemen entitas bahwa kemungkinan terjadinya suatu peristiwa risiko semakin meningkat. Hal tersebut dapat terwujud karena pemantauan dilakukan untuk fokus terhadap peristiwa-peristiwa yang menjadi indikasi terjadinya suatu peristiwa risiko, bukan terhadap peristiwa risiko itu sendiri. Berdasarkan peringatan atau informasi tersebut entitas dapat melakukan berbagai tindakan mitigasi lebih awal guna mengurangi kemungkinan terjadinya peristiwa risiko maupun dampak yang mungkin ditimbulkan oleh risiko tersebut (jika terjadi). Sehingga dalam praktiknya indikator risiko kunci akan berperan sebagai suatu sistem peringatan dini (early warning system) bagi entitas”.¹²

METODE

Pendekatan dan jenis penelitian

Pada penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah fokus menggunakan pendekatan kualitatif dan sebagai tambahan diberikan sedikit pendekatan kuantitatif; adapun data-data yang dikumpulkan berasal dari naskah wawancara, rekaman wawancara, catatan penelitian, photo, dokumen pribadi, dokumen resmi, kuesioner, survei, dan lainnya baik didapatkan dari sumber terbuka maupun tertutup.

Lokasi penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat penelitian ini akan dilakukan adalah “Carrefour Indonesia” yang berkantor pusat di Jalan Lebak Bulus 8, Jakarta Selatan – DKI Jakarta, Indonesia 12310 sebagai lokasi penelitian utama.

Penelitian juga dilakukan pada satu pasar tradisional di wilayah Semplak, Bogor – Jawa Barat, Indonesia 16310 sebagai lokasi penelitian tambahan melalui kegiatan survei; populasi antara 700-1000 konsumen dan/atau pelanggan yang berbelanja dalam 1 (satu) hari.

Bentuk penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam bentuk studi kasus dan sangat cocok untuk menjawab pertanyaan bagaimana (how), mengapa (why), apa (what) yaitu bentuk penelitian yang mendalam tentang suatu konteks dan aspek lingkungan sosial termasuk manusia di dalamnya. (Nasution, 2006:26)

Penelitian studi kasus juga dapat disebut sebagai penelitian empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, apabila batas-batas antara fenomena dengan konteks tidak tampak dengan tegas. (Yin: 2003:18)

Sumber data

Data Primer: menurut Lofland yang menyebutkan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Menurut S. Nasution.

data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian.¹³ Kata-kata dan tindakan adalah hasil dari pengamatan dan kegiatan wawancara langsung; dengan berbagai pihak internal dan eksternal “Carrefour Indonesia” baik secara terbuka maupun tertutup.

Data Sekunder: adalah data-data yang didapatkan dari sumber-sumber bacaan dan beragam sumber lainnya yang diantaranya terdiri atas surat elektronik, catatan, dokumen-dokumen resmi dari instansi pemerintah, dapat juga berupa bulletin, publikasi, photo-photo, hasil survei, dan sebagainya. Data sekunder ini digunakan untuk memperkuat dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan baik secara terbuka maupun tertutup.

Teknik pengumpulan data

Adapun teknik penggunaan sampling pada pendekatan kualitatif pada penelitian ini adalah purposive sampling; dalam artian informan sebagai sumber data dan informasi memberikan informasi yang telah dan dapat mewakili informasi secara keseluruhan walaupun hanya dari jumlah sumber yang terbatas.

Sedangkan teknik penggunaan sampling pada pendekatan kuantitatif pada penelitian ini adalah simple random sampling; dalam artian setiap individu yang dipilih, ditentukan secara acak dengan probabilitas yang sama selama proses pengambilan sample, individu dipilih berdasarkan populasi yang ada dengan pertimbangan individu yang terpilih dapat mewakili keseluruhan populasi yang ada.

Metode pengumpulan data kualitatif

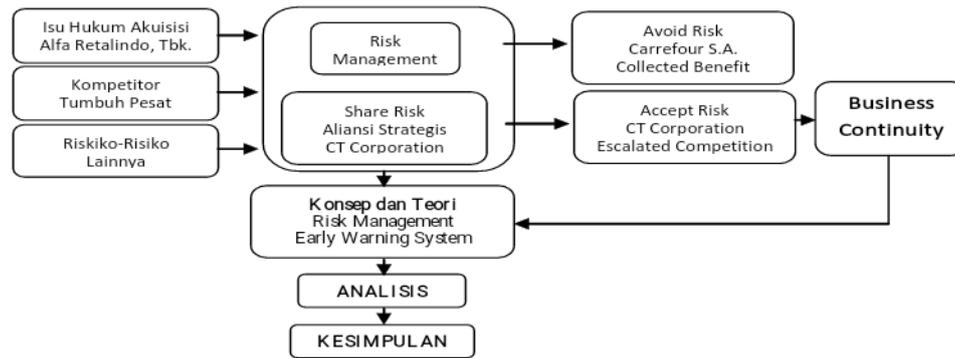
Wawancara: dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara yang berkaitan dengan masalah penelitian ke berbagai pihak baik dari Internal “Carrefour Indonesia” narasumber dari Departemen Keuangan “A” yang terlibat langsung dalam proses Manajemen Risiko dan narasumber dari Departemen Marketing “S” yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan Strategi, maupun Eksternal “Carrefour Indonesia” narasumber dari DISPERINDAG Kabupaten Bogor “H” yang terlibat dalam pembahasan dan penyusunan Peraturan Daerah mengenai ritel modern dan ritel tradisional di wilayah Bogor, Jawa Barat, dilengkapi dengan pedoman wawancara dan dokumen validasi berupa tanda tangan, nama, jabatan/posisi, alamat kantor dan nomor kontak menjadi dokumen penelitian yang dilampirkan dengan tetap mempertimbangkan unsur-unsur kerahasiaan.

1. Pengamatan/Observasi: dilakukan dengan menggunakan semua alat indera terutama mata dan telinga terhadap kejadian yang berlangsung dan dapat dianalisis pada saat kejadian, dilengkapi bersama dokumen visual yang akan menjadi bagian analisis.
2. Dokumentasi: dilakukan melalui arsip-arsip dan/atau dokumentasi yang berhubungan dengan masalah penelitian baik secara cetak maupun elektronik.

Metode pengumpulan data kuantitatif

1. Survei: dilakukan dengan menggunakan instrumen pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian sehingga menjadi materi analisis pendukung, dilengkapi dengan instrumen penelitian dan dokumen validasi berupa tanda tangan, nama, pekerjaan, usia, jenis kelamin dan rekapitulasi hasil survei yang dilampirkan. Langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini dapat terlihat juga dari kerangka berpikir sebagai berikut:

- Perumusan masalah.
- Melakukan studi literatur sebagai landasan pengetahuan.
- Pemaparan risiko; dengan fokus kepada risiko stratejik.
- Pemambaran Program Manajemen Risiko dengan Sistem Peringatan Dini.
- Analisis dari penerapan Program Manajemen Risiko dan pengembangan Sistem Peringatan Dini.
- Kesimpulan dan Saran



Kerangka berpikir
Sumber: Diolah sendiri

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kualitatif:

- Ringkasan penelitian kualitatif dari hasil wawancara internal adalah:
 1. “Carrefour Indonesia” akan memasuki pasar minimarket
 2. “Carrefour Indonesia” akan melakukan re-branding
 3. Integrasi pada “Carrefour Indonesia” pasca mengakuisisi Alfa Retailindo, Tbk. Dan pasca diakuisisi CT Corporation masih menyisakan banyak permasalahan terkait karyawan, konsumen, sistem dan lainnya.
 4. Pengelolaan risiko “Carrefour Indonesia” dimulai dengan program manajemen risiko (2010) pasca mengakuisisi Alfa Retailindo, Tbk. Disaat “Carrefour Indonesia” sedang menghadapi berbagai isu dari dampak akuisisi tersebut salah satunya isu monopoli berupa tuntutan hukum oleh KPPU.
 5. “Carrefour Indonesia” belum melakukan re-assessment terkait risiko pada saat diakuisisi maupun pasca diakuisisi oleh CT Corporation (2012).
 6. SDM pengelola risiko yang kurang dan hilang menyebabkan program manajemen risiko “Carrefour Indonesia” stagnan.
 7. Informasi risiko yang terkadang tidak simetris antara top management dan level departemen dibawahnya dikarenakan agar laporan performa departemen tetap baik dan ambiguitas jalur komunikasi departemen risiko dalam organisasi perusahaan.
- Ringkasan penelitian kualitatif dari hasil wawancara eksternal adalah:
 1. Carrefour Indonesia” berpeluang memasuki pasar modern format minimarket dan menjadi bulldozer yang dapat melindas banyak pihak; isu monopoli akan muncul kembali menjadi ancaman yang harus diperhatikan.
 2. Regulasi merupakan produk kepentingan politik, yang dapat berubah setiap saat.
- Ringkasan penelitian kualitatif dari hasil pengamatan adalah:
 1. Terdapat 2 (dua) gerai minimarket “Carrefour Express” bergabung dengan gerai Hypermarket “Carrefour Indonesia” berlokasi di Lebak Bulus dan MT Haryono.

2. Pertumbuhan pasar modern format minimarket sangat pesat (Alfamart, Indomart, Lawson, 7 Eleven dan lainnya)

- Ringkasan penelitian kualitatif dari hasil penerapan manajemen risiko adalah:
- Pengelolaan risiko dengan program manajemen risiko “Carrefour Indonesia” bersifat reaktif (2010); yaitu dilaksanakan pada saat menghadapi dampak dari mengakuisisi Alfa Retailindo Tbk.
- Indikator perubahan tidak ditanggapi secara responsif oleh agen-agen (watches¹⁴) yang bertugas dalam mengidentifikasi risiko.
- Pasca diakuisisi oleh CT Corporation, pengelolaan risiko “Carrefour Indonesia” belum melaksanakan re-assessment untuk risiko-risiko yang telah ada dan yang akan muncul, program manajemen risiko “Carrefour Indonesia” dapat kembali bersifat reaktif; hanya berjalan terhadap dampak dari perubahan tersebut.
- Information & Communication dan Monitoring pada proses manajemen risiko belum berjalan dengan baik.
Dampak risiko terburuk (worst case scenario) menjadi skenario tunggal pada program manajemen risiko “Carrefour Indonesia”.

Kuantitatif:

Ringkasan penelitian kuantitatif dari hasil survei adalah:

1. Pasar tradisional masih menjadi pilihan berbelanja; dan menjadi ancaman bagi pasar modern secara nyata dalam memperebutkan market share ritel di Indonesia; Pasar tradisional dipilih sebagai tempat berbelanja oleh 48 responden (75%) sedangkan pasar modern dipilih sebagai tempat berbelanja oleh 16 responden (25%)
2. Pasar tradisional masih dipilih karena harga yang lebih murah dari pasar modern. 60 memilih pasar tradisional dan 11 memilih pasar modern terkait harga.
3. Pasar modern dipilih karena keunggulan kualitas dan pelayanan; 2 (dua) hal ini menjadi faktor ancaman dalam berkompetisi bagi sesama pasar modern.
6 memilih pasar tradisional dan 43 memilih pasar modern terkait kualitas.
1 memilih pasar tradisional dan 23 memilih pasar modern terkait pelayanan.

Pemindaian lingkungan eksternal “Carrefour Indonesia”:

- Political: Perubahan politik pasca PEMILU 2014 dapat berdampak kepada perubahan regulasi; regulasi kontra bisnis ritel modern akan mengancam.
- Economy: Prediksi perekonomian Indonesia yang sangat baik 2-3 dekade kedepan, memicu semakin banyaknya pemain ritel yang berkeinginan masuk ke pasar Indonesia; ancaman pesaing-pesaing bisnis ritel modern lama dan/atau baru akan semakin besar.
- Social: Perbaikan taraf hidup masyarakat Indonesia sejalan dengan membaiknya perekonomian akan membuat konsumen menuntut pelayan dan kualitas yang lebih baik; akan menjadi ancaman kehilangan market share dengan berpindahnya konsumen ke kompetitor apabila tuntutan tidak dapat terakomodasi dengan baik.
- Technology: Pesatnya perkembangan teknologi akan membawa risiko teknologi; pemilik teknologi terdepan akan menjadi pemenang kompetisi, sebaliknya tertinggalnya teknologi yang dimiliki dapat berdampak kekalahan berkompetisi dalam bisnis ritel di masa depan.

Pemindaian lingkungan internal “Carrefour Indonesia”:

- Value: “Carrefour Indonesia” yang bernilai tinggi termasuk SDM dan kekayaan intelektualnya; ancaman kehilangan SDM dan kekayaan intelektual akan muncul karena hal ini merupakan magnet bagi pihak lain.
- Rarity: Bisnis ritel yang tidak langka dengan banyaknya pemain ritel di Indonesia, hubungan principle (*employer*) dan agent (*employee*) harus diperhatikan; ancaman kehilangan SDM semakin besar karena banyaknya pilihan bagi employee untuk berpindah kerja apabila merasa hubungan principle-agent di “Carrefour Indonesia” sudah tidak kondusif.
- Imitability: Bisnis ritel format hypermarket dan supermarket sulit ditiru karena membutuhkan investasi yang besar; ancaman akan muncul ketika “Carrefour Indonesia” berinvestasi besar pada format hypermarket dan supermarket pada saat pilihan berbelanja berubah ke pasar modern format minimarket atau pasar tradisional sehingga justru membawa kerugian investasi yang juga besar.

Organization: Penyebaran gerai “Carrefour Indonesia” pada titik konsentrasi penduduk, dengan rencana memasuki pasar modern format minimarket akan melebarkan organisasi; ketidak-siapan manajemen dalam mengikuti pertumbuhan justru akan menjadi ancaman, ditambah dengan ancaman dari proses integrasi dari pemilik baru (CT Corporation) juga akan membawa banyak masalah internal; re-branding juga dapat menjadi ancaman bagi “Carrefour Indonesia” karena nama baru belum tentu membawa sesuatu yang lebih baik bila tidak dipertimbangkan dengan benar.

PEMBAHASAN

Fokus berada pada perubahan yang terjadi pada “Carrefour Indonesia” di akhir tahun 2012 yaitu even akuisisi oleh CT Corporation kemudian berkaitan dengan salah satu proses dalam manajemen risiko (identifikasi); maka teridentifikasi 2 (dua) pemicu risiko, yaitu:

1. Re-Branding
2. Ekspansi ke format minimarket

Menyikapi 2 (dua) even diatas terhadap risiko-risiko “Carrefour Indonesia” adalah:

1. Penilaian kembali risiko-risiko yang telah ada; dan beberapa risiko-risiko tersebut harus dirubah skala prioritas dalam penanganannya.
2. Penilaian risiko-risiko baru yang akan muncul di masa depan.

Relevansi antara teori dan aplikasi Program Manajemen Risiko pada “Carrefour Indonesia” dapat terlihat sebagai berikut:

- Indikator, seperti yang disebutkan oleh Deloitte; dalam konteks Manajemen Risiko “Carrefour Indonesia”, indikator adalah segala bentuk perubahan, contohnya: indikator finansial berupa penurunan penjualan, indikator operasional berupa perubahan struktur organisasi, indikator bencana berupa eksodus karyawan dan/atau supplier secara massal, indikator stratejik berupa perubahan brand maupun format bisnis yang tidak direspon dengan baik.
- Agen Lokal, seperti yang disebutkan oleh Schoemaker dan Day; dalam konteks Manajemen Risiko “Carrefour Indonesia”, agen lokal adalah individu-individu yang disebut

Muhamad Syah Irsan (2021). Pengembangan Manajemen Risiko Dalam Rangka Membangun Sistem Peringatan Dini (Studi Kasus “Carrefour Indonesia”. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial. Volume 10 (2), 171-186

sebagai *watches* yang memiliki peran penting dalam melihat dan merasakan perubahan-perubahan, dan peran tersebut tidak berjalan dengan baik.

- Pengujian multi hipotesis dan pengembangan skenario yang beragam, seperti yang disebutkan oleh Schoemaker dan Day dalam konteks Manajemen Risiko “Carrefour Indonesia”, hipotesis adalah rencana aksi yang hanya didasari oleh skenario tunggal sehingga penanganannya sangat terbatas pada skenario yang ada.

Terdapat *asymmetric information (agency problem)* dan *conflict of interest* dalam penanganan risiko “Carrefour Indonesia”.

PENUTUP

Maka dari hasil penelitian ini, untuk menjawab pertanyaan penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Risiko-risiko “Carrefour Indonesia” dan mitigasinya adalah sebagai berikut:
 - a. Risiko Non Strategik: Likuiditas dan arus kas, Perubahan regulasi dan politik di Indonesia, Budaya operasional, Susunan Direksi, Eksodus karyawan, Eksodus supplier
 - b. Risiko Strategik: Kompetisi, Perubahan konsumen, Perubahan industri, Permintaan konsumen, Integrasi, Penelitian & Pengembangan teknologi, Kekayaan intelektual, termasuk risiko-risiko strategik yang telah teridentifikasi oleh Program Manajemen Risiko sebelumnya.
 - c. Mitigasi: tindakan mitigasi dari risiko-risiko yang dihadapi oleh “Carrefour Indonesia” adalah dengan diawali membangun sebuah Sistem Peringatan Dini sehingga respons-respons dan langkah-langkah aksi dapat ditentukan jauh sebelum risiko tersebut terjadi serta pendekatan multi-skenario akan membantu dalam menentukan langkah-langkah aksi yang terbaik; dengan pendekatan-pendekatan tersebut maka dampak dan kemungkinan terjadinya risiko dapat ditekan, sejalan dengan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kegiatan usaha demi jaminan yang memadai dalam mencapai tujuan.
2. Program Manajemen Risiko pada “Carrefour Indonesia” belum dapat dikatakan memberikan peringatan dini, karena:
 - a. Belum dilaksanakannya assessment terkait indikator perubahan.
 - b. Instrumen (*watches*) yang tidak responsif terhadap perubahan ataupun tidak berfungsi secara baik.
 - c. Pendekatan *worst-case* scenario tidak dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai masa depan.
 - d. Monitoring & Review yang terbatas pada proses.
 - e. Adanya permasalahan komunikasi terkait penyampaian informasi.

Adanya permasalahan kepentingan; terkait risiko dengan performa..

Saran

Praktis

- “Carrefour Indonesia” disarankan:
- Sistem: melakukan re-assessment sesegera mungkin, monitoring & review secara menyeluruh atas pengelolaan risiko, menggunakan pendekatan scenario management

kedalam pengelolaan risiko, komunikasi terkait risiko secara lebih baik dan menyeluruh ke segenap pihak.

- Sumber daya: perbaiki sumber daya untuk peningkatan kualitas program manajemen risiko, instrumen yang responsif terhadap perubahan agar mendapatkan respon yang tepat waktu dan secara dini, monitoring & review terkait sumber daya agar mendapatkan input, proses dan output yang berkualitas.
- Struktur: restrukturisasi Risk Management, Competitive Intelligence, Strategy, Internal Control dengan posisi sejajar dan terintegrasi kedalam 1 (satu) wadah (Strategic Department); untuk meminimalisasi ambiguitas jalur komunikasi dan saling melengkapi agar dapat bekerja lebih maksimal.
- CT Coporation disarankan berperan dalam memastikan program manajemen risiko “Carrefour Indonesia” berjalan dengan baik sesuai dengan saran-saran penelitian.
- Umum disarankan memperkuat penerapan Program Manajemen Risiko dengan cara mengkombinasikan Sistem Peringatan Dini menjadi satu kesatuan.

Akademis

Penelitian lanjutan sangat diperlukan dalam membentuk sebuah konsep yang terintegrasi antara Manajemen Risiko dengan Sistem Peringatan Dini; beberapa hal yang perlu dilakukan dan diperhatikan selanjutnya adalah:

- Penyusunan kerangka konseptual yang dapat mengadopsi pendekatan Manajemen Risiko dan Sistem Peringatan Dini menjadi satu kesatuan.

Pengujian terhadap kerangka konseptual tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Managers), ALARM (ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector), IRM (The Institute of Risk Management):2002, A Risk Management Standard

AS/NZS ISO 31000:2009, Risk Management – Principles and Guideline Calof & Wright, Competitive Intelligence; A practitioner Perspective COSO, Enterprise Risk Management (2004), Integrated Framework

Deloitte (2004), Risk Early Warning System – Practical Ways to embed risk management

Early Warning Conference (EWC) III (2006), Membangun Sistem Peringatan Dini Edison, Hali J. (2000), Do Indicators of Financial Crises Work? An Evaluation of Early

Warning System. International Finance Discussion Paper. No. 657.

Letjen. (Pur) Z.A. Maulani (2008), Dasar-Dasar Intelijen

Nasution, M. A. (1964), Azas-azas kurikulum, Penerbit Ternate, Bandung, Hal.34

Irham Wahyudi (2011), Peran Indikator Risiko Kunci dalam Manajemen Risiko Prunckun, Hank

(2010), Handbook of Scientific Methods of Inquiry for Intelligence Analysis, Schoemaker J.H. Paul, Day S. George (1991), How to Make Sense of Weak Signals

Muhamad Syah Irsan (2021). Pengembangan Manajemen Risiko Dalam Rangka Membangun Sistem Peringatan Dini (Studi Kasus “Carrefour Indonesia”. Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial. Volume 10 (2), 171-186

Sharp, Sheena. (2005), Competitive Intelligence Advantage – How to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in changing world