

## Analisis Manajemen Risiko Pada Perusahaan Asuransi Syariah pada Divisi Sales and Service

Najla Aqilah<sup>1</sup>, Muhammad Dwi Laksono<sup>2</sup>, Naysilla Chairani<sup>3</sup>, Afifah Damayanti<sup>4</sup>, Esha Siti Khodimah<sup>5</sup>, Ni Komang Mia Fabiola<sup>6</sup>, Ahmad Setiawan Nuraya<sup>7</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6,7</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STIE Indonesia Banking School  
Email: [najla.20231111099@ibs.ac.id](mailto:najla.20231111099@ibs.ac.id)<sup>1</sup>, [naysilla.20231111100@ibs.ac.id](mailto:naysilla.20231111100@ibs.ac.id)<sup>2</sup>,

[dwi.20231111096@ibs.ac.id](mailto:dwi.20231111096@ibs.ac.id)<sup>3</sup>, [afifah.20231111113@ibs.ac.id](mailto:afifah.20231111113@ibs.ac.id)<sup>4</sup>, [esha.20231111116@ibs.ac.id](mailto:esha.20231111116@ibs.ac.id)<sup>5</sup>,  
[mia.20231111101@ibs.ac.id](mailto:mia.20231111101@ibs.ac.id)<sup>6</sup>, [ahmad.nuraya@ibs.ac.id](mailto:ahmad.nuraya@ibs.ac.id)<sup>7</sup>

### ARTICLES INFORMATION

### ABSTRACT

**JURNAL SEKURITAS**  
(*Saham, Ekonomi, Keuangan  
dan Investasi* )

Vol.9, No.2, Januari 2026  
Halaman :681 - 700

© LPPM & Prodi Manajemen  
UNIVERSITAS PAMULANG

**ISSN (*online*) : 2581-2777**  
**ISSN (*print*) : 2581-2696**

**Keyword :**

Quick ratio, Debt to Equity Ratio,  
Working Capital Turnover dan  
Pertumbuhan Laba

**JEL. classification :**  
C33, G21, G24, N15, N25

**Contact Author :**

**PRODI MANAJEMEN UNPAM**  
JL.Surya Kencana No.1  
Pamulang Tangerang Selatan –  
Banten  
Telp. (021) 7412566, Fax (021) 7412491  
Email :  
[sekuritas@unpam.ac.id](mailto:sekuritas@unpam.ac.id)

**Abstract.** This study aims to analyze the effectiveness of risk management in Islamic insurance companies, focusing on the Sales and Service division, which plays a key role in marketing activities, information services, and participant relationship management. The division faces multiple categories of risks, including operational risk, Sharia compliance risk, regulatory and compliance risk, human resource and integrity risk, as well as mitigation risk arising from the ineffectiveness of existing risk-control measures. The study employs an evaluative approach using qualitative methods through in-depth interviews, direct observation of service processes, and document reviews to assess the implementation of risk management and the effectiveness of the company's control mechanisms. The findings indicate that the company has implemented several mitigation efforts, including strengthening standard operating procedures, enhancing employee competencies and integrity, improving internal monitoring, and utilizing information technology to reduce errors. However, several challenges remain, such as limited data integration, inconsistent SOP implementation, potential non-compliance with regulatory and Sharia standards, and weaknesses in mitigation mechanisms that allow certain risks to persist. These results highlight that the effectiveness of risk management is influenced not only by established policies but also by consistent implementation, the quality of human resources, and continuous evaluation. Therefore, the study recommends enhancing digitalization of service processes, strengthening training on regulatory and Sharia compliance, and improving internal oversight systems to increase the overall effectiveness of risk management within the Sales and Service division.

**Keywords:** Compliance Risk; Human Resources And Integrity; Islamic Insurance; Operational Risk; Regulation; Risk Management

## A. PENDAHULUAN

Industri asuransi syariah merupakan salah satu sektor keuangan yang mengalami perkembangan signifikan dalam beberapa dekade terakhir, seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya layanan keuangan yang tidak hanya memberikan perlindungan finansial, tetapi juga sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Dalam konteks perekonomian modern yang penuh ketidakpastian, perusahaan asuransi syariah memegang peran penting dalam menjaga stabilitas ekonomi rumah tangga, mendukung pembangunan nasional, serta menyediakan instrumen perlindungan risiko yang berlandaskan prinsip tolong-menolong (*ta'awun*) dan saling melindungi (*takaful*). Pertumbuhan industri asuransi syariah di Indonesia dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu meningkatnya jumlah masyarakat muslim yang mendambakan produk keuangan berbasis nilai Islam, serta adanya dukungan regulasi yang semakin menguat melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI). Kondisi ini membuat perusahaan asuransi syariah harus mampu beradaptasi dengan tuntutan pasar yang semakin kompleks sekaligus menjaga kepatuhan terhadap prinsip syariah.

Dalam kenyataannya, dinamika operasional perusahaan asuransi syariah tidak terlepas dari berbagai potensi risiko. Risiko menjadi bagian yang melekat pada setiap kegiatan bisnis, baik yang muncul dari faktor internal seperti kesalahan manusia (*human error*), kegagalan proses, maupun faktor eksternal seperti perubahan regulasi, kondisi pasar, dan perkembangan teknologi. Risiko menurut literatur manajemen dapat dipahami sebagai suatu peristiwa tidak pasti yang berpotensi menimbulkan dampak negatif maupun positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen risiko berfungsi bukan hanya sebagai alat untuk meminimalkan kerugian, tetapi juga sebagai kerangka kerja strategis untuk mengoptimalkan peluang, memperkuat tata kelola, dan memastikan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Penerapan manajemen risiko dalam perusahaan asuransi syariah cenderung lebih kompleks dibandingkan asuransi konvensional. Hal ini tidak lepas dari adanya mekanisme kepatuhan ganda yang harus dijaga, yaitu kepatuhan terhadap ketentuan regulasi perasuransi nasional serta kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah yang ditetapkan oleh DSN-MUI. Kegagalan dalam memenuhi salah satu aspek tersebut dapat menimbulkan risiko kepatuhan syariah maupun risiko regulasi, yang pada akhirnya berpotensi mengganggu reputasi perusahaan dan kepercayaan peserta. Selain itu, meningkatnya pengawasan berbasis risiko (*risk-based supervision*) dari OJK menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengelolaan risiko yang lebih matang, terstruktur, dan mampu menunjukkan kesiapan perusahaan dalam menghadapi berbagai kemungkinan risiko yang dapat terjadi.

Di antara seluruh unit yang ada di perusahaan asuransi syariah, divisi *Sales and Service* memiliki peran strategis sekaligus tantangan risiko yang lebih besar dibandingkan divisi lainnya. Divisi ini merupakan garda terdepan perusahaan yang berinteraksi langsung dengan peserta, mulai dari memberikan informasi produk, melakukan pemasaran, memproses pendaftaran polis, menangani klaim, hingga memberikan layanan purna jual. Intensitas interaksi yang tinggi dengan peserta membuat divisi ini sangat rentan terhadap risiko operasional seperti kesalahan informasi, ketidaktepatan data, kelalaian proses kerja, hingga ketidaksesuaian layanan dengan prosedur standar operasional perusahaan. Risiko-risiko tersebut dapat berdampak langsung pada reputasi perusahaan, tingkat kepuasan peserta, serta potensi litigasi atau sengketa layanan.



Selain risiko operasional, divisi *Sales and Service* juga menghadapi risiko kepatuhan syariah yang muncul ketika terdapat aktivitas layanan atau pemasaran yang tidak sesuai dengan fatwa DSN-MUI. Hal ini dapat terjadi, misalnya, jika informasi yang diberikan kepada peserta tidak mencerminkan akad syariah secara tepat atau terdapat praktik pemasaran yang tidak etis dan bertentangan dengan prinsip kejujuran (*sidq*) dan transparansi (*tabligh*). Divisi ini juga rentan terhadap risiko regulasi akibat perubahan kebijakan OJK yang mengatur standar pelayanan, persyaratan pemasaran, ketentuan investasi dana peserta, hingga pengelolaan kontribusi dan klaim. Ketidaksesuaian terhadap regulasi dapat mengakibatkan sanksi administratif, pengawasan intensif, bahkan potensi pembatasan kegiatan usaha.

Selain itu, risiko SDM dan integritas menjadi tantangan lain yang harus diperhatikan secara serius. Sumber daya manusia yang terlibat dalam layanan dan pemasaran harus memiliki kompetensi, integritas, dan pemahaman syariah yang memadai. Munculnya tindakan yang tidak etis, penyalahgunaan wewenang, atau pemberian informasi yang menyesatkan dapat menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan, baik secara finansial maupun reputasional. Di sisi lain, risiko mitigasi juga dapat muncul ketika strategi pengendalian yang diterapkan tidak berjalan efektif, tidak konsisten, atau tidak mampu beradaptasi dengan perubahan situasi dan dinamika industri. Ketidakefektifan mitigasi risiko dapat menyebabkan risiko yang seharusnya dapat diminimalkan justru semakin membesar dan berdampak lebih luas terhadap operasional perusahaan.

Tantangan tersebut semakin kompleks dengan adanya digitalisasi layanan dan transformasi teknologi yang mulai diterapkan oleh banyak perusahaan asuransi. Digitalisasi membawa manfaat besar, seperti peningkatan efisiensi dan kecepatan layanan, tetapi juga menimbulkan risiko baru seperti risiko keamanan data, integrasi sistem yang belum optimal, hingga potensi gangguan layanan berbasis teknologi. Dengan demikian, diperlukan pendekatan manajemen risiko yang tidak hanya mengandalkan prosedur konvensional, tetapi juga mampu mengantisipasi risiko-risiko modern yang muncul seiring perkembangan teknologi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penting untuk melakukan penelitian mendalam mengenai bagaimana perusahaan asuransi syariah menerapkan manajemen risiko, khususnya pada divisi *Sales and Service* yang menjadi titik kritis dalam menjaga kualitas layanan dan kepercayaan peserta. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi berbagai jenis risiko yang muncul dalam aktivitas divisi tersebut, mengevaluasi tingkat kemungkinan dan dampaknya, serta menganalisis efektivitas mitigasi yang dilakukan perusahaan. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan menyusun rekomendasi strategis yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kualitas sistem pengelolaan risiko, memastikan kepatuhan terhadap prinsip syariah dan regulasi, serta memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan industri asuransi syariah yang semakin ketat.

Melalui kajian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan literatur akademis mengenai manajemen risiko di industri asuransi syariah, memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam menyempurnakan mekanisme pengelolaan risiko, serta mendukung regulator dalam memperkuat standar pengawasan dan tata kelola di sektor keuangan syariah di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bermanfaat dalam meningkatkan efektivitas operasional perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan dan pertumbuhan industri asuransi syariah secara nasional.

## B. KAJIAN LITERATUR

### 1. Risiko

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, risiko adalah peluang, kemungkinan, kemalangan, hasil yang tidak menyenangkan dari suatu kegiatan, usaha, dsb. Risiko, menurut Labombang, M. (2012) Risiko adalah variasi dalam hal-hal yang mungkin terjadi secara alami atau kemungkinan terjadinya peristiwa diluar yang diharapkan yang merupakan ancaman terhadap properti dan keuntungan finansial akibat bahaaya yang terjadi.



Risiko seperti yang diutarakan oleh Pandia (2012:199) adalah kemungkinan atau ancaman dari suatu tindakan atau kejadian yang akan memberikan efek yang bertentangan dengan tujuan yang ingin dicapai. Pada akhirnya, risiko adalah peluang menanggung kemalangan karena kehilangan sebagian atau seluruh modal. Risiko itu sendiri disebabkan oleh kerentanan.

Dari pemikiran tentang peluang di atas, kita dapat memahami bahwa bahaya selalu berhubungan dengan peluang terjadinya sesuatu yang tidak nyaman yang tidak terduga/mengejutkan. Oleh karena itu, bahaya ini memiliki berbagai atribut:

- a. Merupakan kerentanan atas terjadinya suatu kejadian
- b. Merupakan kerentanan yang jika terjadi akan menyebabkan kemalangan. Jadi kerentanan adalah suatu kondisi yang menyebabkan terjadinya risiko.

Kondisi kerentanan itu sendiri muncul karena beberapa faktor, termasuk:

- a. Rentang waktu yang elegan antara penyusunan suatu tindakan hingga tindakan tersebut selesai, dimana semakin lama rentang waktu kemudahan tersebut, maka kerentanan akan semakin menonjol.
- b. Terbatasnya data yang dapat diakses untuk perencanaan rencana.
- c. Keterbatasan informasi/keterampilan berpikir kritis dari penyelenggara.

Dalam operasional perusahaan asuransi syariah, terdapat berbagai jenis risiko yang harus dikelola dengan baik agar tidak mengganggu kelangsungan usaha dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Beberapa risiko utama yang dihadapi antara lain

#### a. Risiko Asuransi Syariah

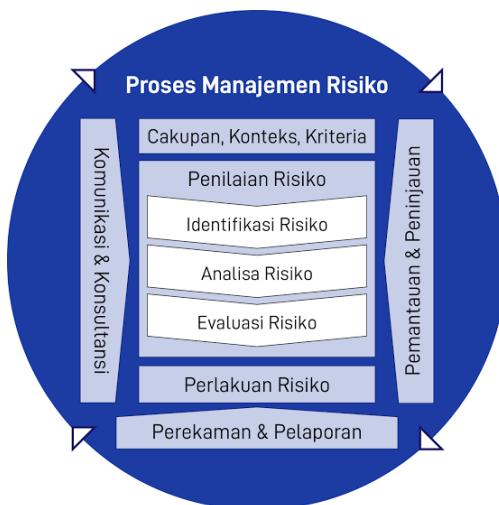
Dalam operasional perusahaan asuransi syariah, terdapat berbagai jenis risiko yang harus dikelola dengan baik agar tidak mengganggu kelangsungan usaha dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Beberapa risiko utama yang dihadapi antara lain risiko operasional, risiko kepatuhan syariah, risiko kepatuhan terhadap regulasi, risiko sumber daya manusia dan integritas, serta risiko reputasi

## 2. Manajemen Risiko

Menurut Ferry (2006), manajemen risiko adalah suatu metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, memonitor, mencari solusi, dan melaporkan risiko yang muncul dalam suatu proses atau aktivitas. Risiko eksekutif tidak hanya berpusat pada pembelian perlindungan, tetapi juga kebutuhan untuk mengawasi pertaruhan mengenai teknik yang digunakan oleh organisasi untuk mencoba untuk tidak menaklukkan bahaya yang dihadapi (Kerzner, 2004). Sesuai dengan (Sholihin, 2010) motivasi dibalik risiko para eksekutif adalah untuk memberikan data risiko kepada pengawas, menjamin tidak ada kemalangan yang terjadi. Mengalokasikan modal dan membatasi risiko, mengukur eksposur dan konsentrasi risiko, serta meminimalkan kerugian dari berbagai risiko yang dapat dikendalikan.

Tindakan dari semua bagian organisasi yang relevan merupakan proses manajemen risiko. Gambar 1 menggambarkan tindakan berkelanjutan yang dilakukan di bawah definisi yang diusulkan dari manajemen risiko, yang meliputi mengidentifikasi, mengukur, menentukan sikap, menentukan solusi, dan memantau dan melaporkan risiko. menurut Pandia (2012, 201), sebagai berikut





Gambar 1. Proses Manajemen Risiko

Manajemen Risiko adalah strategi yang digunakan oleh dewan untuk mengelola berbagai masalah yang ditimbulkan oleh risiko. Pertaruhan siklus manajemen risiko dimulai dengan mengenali, memperkirakan, dan menangani bahaya yang dihadapi organisasi. Program dewan pertaruhan dipercayakan untuk mengenali bahaya yang terlihat setelah memperkirakan atau memutuskan ukuran pertaruhan dan benar-benar pada saat itu mungkin suatu tindakan kapan saja dapat diberikan dalam latihan yang berbeda dalam manajemen risiko sebagai disiplin yang berubah menjadi perkembangan kegiatan dalam mengendalikan bahaya yang berbeda.

Risiko tidak dapat menjauh dari setiap siklus bisnis organisasi, sehingga penting untuk menyelesaikan pertaruhan dengan para manajer untuk mengalihkan masalah-masalah organisasi. Risk the board juga merupakan pendekatan untuk memilih-milah pertaruhan yang akan dihadapi, baik yang diketahui maupun yang tidak jelas atau tidak dapat dipercaya, khususnya dengan cara memindahkan pertaruhan ke pertemuan yang berbeda, menjauhkan diri dari risiko, mengurangi akibat buruk dari bahaya, dan mewajibkan beberapa atau setiap hasil dari bahaya tertentu (Darmawi, 2016).

### 3. Fungsi Pokok Manajemen Risiko

Fungsi manajemen risiko meliputi :

a. Melacak Kerugian yang Diperkirakan

Hal ini berarti berusaha menemukan/membedakan setiap bahaya yang tidak terduga yang dilihat oleh organisasi, yang meliputi:

1. Kerusakan properti pada properti perusahaan; pendapatan atau kerugian lain sebagai akibat dari terganggunya operasi.
2. Kerugian karena klaim dari pertemuan yang berbeda.
3. Kerugian yang timbul dari kesalahan penyajian, tindakan curang lainnya, pekerja yang menipu, dll.
4. Kerugian yang muncul dari kematian, atau cacatnya seseorang.

b. Menilai Kerugian yang Diperkirakan

Hal ini berarti menilai dan mengevaluasi semua kerugian yang mungkin terjadi pada organisasi. Penilaian dan evaluasi ini akan mencakup evaluasi mengenai:

1. Kemungkinan terulangnya kesalahan, pentingnya menilai jumlah potensi kesalahan selama periode tertentu, atau waktu terjadinya kesalahan selama periode tertentu (biasanya 1 tahun).



2. Keseriusan dari setiap kesialan, dan pentingnya mengevaluasi seberapa besar kesialan yang terjadi, biasanya dihubungkan dengan besarnya dampak kesialan tersebut, terutama terhadap kondisi keuangan organisasi.
3. Memilih strategi/teknik yang tepat atau menentukan kombinasi prosedur yang tepat untuk mengatasi kerugian.

#### 4. Risiko Operasional

Seperti yang ditunjukkan oleh Djohanputro, risiko fungsional adalah penyimpangan yang mungkin terjadi dari hasil yang diantisipasi karena kerusakan kerangka kerja, SDM, inovasi, atau variabel yang berbeda. Risiko fungsional dapat terjadi pada 2 (dua) tingkat: khusus dan otoritatif. Ketika sistem informasi, kesalahan pencatatan, informasi yang tidak memadai, dan pengukuran risiko tidak akurat atau tidak memadai, risiko operasional dapat terjadi pada tingkat teknis. Risiko operasional dapat muncul pada tingkat organisasi ketika kebijakan, sistem prosedur, dan sistem pemantauan dan pelaporan tidak berjalan dengan baik.

Seperti yang diutarakan oleh Irham Fahmi (2014:53), Risiko Operasional adalah risiko yang biasanya muncul sebagai akibat dari permasalahan di dalam perusahaan, seperti gagalnya sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh pihak internal perusahaan. Pertaruhan fungsional adalah pertaruhan yang disebabkan antara lain oleh siklus internal yang tidak memadai atau rusak, kesalahan manusia, kekecewaan kerangka kerja, atau isu-isu dari luar, perubahan ini akan mempengaruhi keseluruhan bisnis sebagai akibat dari bahaya fungsional sehari-hari.

Risiko fungsional menurut Muslich memiliki aspek yang luas dan kompleks dengan sumber risiko yang merupakan perpaduan dari berbagai sumber di dalam asosiasi, siklus strategi, kerangka kerja dan inovasi, individu, dan variabel yang berbeda. Organisasi mulai mempertimbangkan untuk menyelesaikan risiko fungsional dalam proses eksekutif karena risiko fungsional tidak hanya terjadi di bank bisnis tetapi juga terjadi di semua usaha. Banyaknya organisasi yang gagal atau dijual karena mengalami kerugian fungsional yang sangat besar memberikan contoh bahwa risiko fungsional sulit untuk diabaikan atau dihilangkan.

#### 5. Mitigasi

Perusahaan asuransi syariah, seperti halnya lembaga keuangan lainnya, tidak terlepas dari berbagai potensi risiko, baik dari sisi operasional, pasar, likuiditas, hingga risiko kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah. Oleh karena itu, diperlukan langkah mitigasi risiko yang sesuai dengan nilai-nilai syariah dan prinsip kehati-hatian (*prudential principle*) dalam pengelolaan keuangan. Salah satu mekanisme mitigasi utama dalam asuransi syariah adalah melalui penggunaan dana *tabarru'*, yaitu dana yang dikumpulkan dari para peserta sebagai bentuk sumbangan yang akan digunakan untuk saling tolong-menolong dalam menanggung risiko. Dengan mekanisme ini, perusahaan bertindak sebagai operator (*mudharib*), bukan sebagai penanggung risiko utama, sehingga risiko ditanggung secara kolektif oleh para peserta. Hal ini membedakan asuransi syariah dari asuransi konvensional, dan secara langsung menjadi bentuk mitigasi risiko terhadap kerugian peserta (Anggriyani et al., 2024).

Selain itu, perusahaan asuransi syariah juga menerapkan strategi mitigasi risiko operasional dengan memperkuat sistem pengendalian internal dan pemanfaatan teknologi informasi untuk mencatat dan memantau setiap kejadian kerugian (*loss event*). Model pengukuran risiko operasional berbasis simulasi juga mulai diterapkan oleh perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat atas potensi kerugian yang mungkin terjadi (Farsiah, 2024).



## 6. Enterprise Risk Management (ERM)

Dewan Asosiasi Pendukung Komisi Treadway (COSO) mendistribusikan versi terbaru pada bulan Juni 2016 sebagai keterbukaan terbuka dari Struktur Terkoordinasi Administrasi Peluang Penyelenggaraan. Pemikiran ini berpendapat bahwa setiap pergerakan bisnis akan selalu diliputi oleh kerentanan yang dapat menimbulkan bahaya dalam setiap tindakan bisnis, sehingga penting untuk menangani pertaruhan secara ekstensif dan berkoordinasi antara menangani satu pertaruhan dan menangani risiko lainnya. Misalnya, pertaruhan yang berkaitan dengan permasalahan hukum yang dilakukan suatu organisasi akan mempengaruhi kedudukan organisasi dan kedudukan organisasi mempengaruhi peningkatan biaya porsi organisasi di pasar modal (Soetedjo dan Sugianto, 2018).

Arti Administrasi Peluang Bisnis Besar Menurut Advisory Group of Supporting Associations (COSO) dalam (Makikui et al., 2017), istilah "Enterprise Risk Management" (ERM) adalah suatu perkembangan siklus yang mempengaruhi suatu elemen, badan pengatur, para eksekutif, dan fakultas lainnya diterapkan pada dasar teknik perusahaan, yang dibuat untuk mengidentifikasi peristiwa-peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi substansi, mengawasi risiko yang OK, dan memberikan konfirmasi keamanan yang masuk akal untuk mencapai tujuan perusahaan." Sesuai dengan IIA (Establishment of Inside Evaluators ), Melakukan Bahaya Dewan adalah bidang kekuatan untuk cara yang terencana dalam menangani survei dan menjawab semua risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan penting dan keuangan asosiasi (Shelvia, 2012).

Venture Chance Administration (ERM) penting karena masing-masing menggambarkan cara untuk menangani membedakan, membedah, menjawab, dan memeriksa risiko dan pintu terbuka, dalam iklim internal dan eksternal yang dilihat oleh organisasi. Venture Chance Administration (ERM) adalah asosiasi yang memerlukan kerangka kerja dan strategi otoritatif yang mahir dan menarik (Darmawi, 2016).

## 7. Implementasikan Enterprise Risk Management (ERM)

- a) Membangun Kerangka Kerja ERM Membangun kerangka kerja ERM akan menjadi panduan bagi seluruh organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau risiko. Kerangka kerja ERM harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik spesifik dari perusahaan.
- b) Mengidentifikasi dan Menilai Risiko mengidentifikasi risiko-risiko potensial yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang melibatkan analisis internal dan eksternal, pengumpulan data, serta konsultasi dengan pemangku kepentingan.
- c) Mengembangkan Strategi Mitigasi Risiko Berdasarkan hasil penilaian risiko, organisasi perlu mengembangkan strategi mitigasi risiko yang sesuai. Strategi ini dapat mencakup berbagai taktik untuk mengurangi dampak risiko atau kemungkinan terjadinya, seperti perubahan proses operasional, implementasi kontrol keamanan, diversifikasi portofolio, atau transfer risiko melalui asuransi.
- d) Memantau dan Mengevaluasi ERM Organisasi perlu secara terus-menerus memantau dan mengevaluasi efektivitas kerangka kerja ERM mereka. Ini melibatkan pemantauan risiko secara rutin, evaluasi terhadap keberhasilan strategi mitigasi, dan penyesuaian atas perubahan kondisi pasar atau lingkungan bisnis.

## C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko kunci dalam departemen Sales & Services perusahaan asuransi syariah. Data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dikumpulkan melalui cara seperti wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner kepada responden yang terkait dengan objek penelitian. Data primer dikumpulkan secara eksklusif melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan Manajer Sales & Services yang memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun dalam mengelola operasional

penjualan dan layanan. Pemilihan informan kunci ini didasarkan pada pertimbangan bahwa posisi manajerial memiliki perspektif komprehensif terhadap seluruh aspek operasional dan strategis departemen

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, teridentifikasi lima kategori risiko utama yang saling berkaitan. Pertama, risiko operasional yang tercermin dari ketidakefisienan proses administrasi polis dan koordinasi dengan departemen underwriting. Kedua, risiko kepatuhan dan regulasi yang muncul dari kompleksitas implementasi ketentuan OJK terutama dalam proses penjualan produk yang kompleks. Ketiga, risiko kepatuhan syariah yang menyangkut pemahaman dan implementasi prinsip syariah dalam proses akad dan karakteristik produk. Keempat, risiko SDM dna integritas yang terlihat dari keterbatasan kompetensi teknis agen dalam menjelaskan produk syariah secara komprehensif. Kelima, risiko reputasi yang berpotensi muncul dari ketidakpuasan nasabah terhadap transparansi informasi produk dan layanan purna jual.

Hasil identifikasi risiko dalam penelitian ini memperoleh penguatan empiris dari studi Al-Qudah & Al-Okaily (2024) yang dimuat dalam jurnal Cogent Business & Management. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kerangka governance dan pengendalian internal yang kuat merupakan prasyarat fundamental dalam menangani kerentanan operasional pada perusahaan asuransi syariah. Analisis terhadap kelima risiko ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang kompleks, dimana kegagalan dalam mengelola satu jenis risiko dapat memicu munculnya risiko lainnya, sehingga diperlukan pendekatan mitigasi yang terintegrasi dan komprehensif.

Dalam penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah Enterprise Risk Management (ERM) berdasarkan kerangka kerja Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Menurut COSO (2004), Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives ([COSO ERM Framework, 2004](#)). Dengan kata lain, ERM merupakan suatu proses yang dilakukan secara menyeluruh oleh seluruh tingkatan organisasi, mulai dari dewan direksi hingga karyawan operasional, dengan tujuan mengidentifikasi dan mengelola risiko agar tetap berada dalam batas toleransi risiko (risk appetite) organisasi, sehingga tujuan strategis dapat tercapai secara efektif.

Penerapan ERM dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan utama sesuai dengan komponen COSO ERM Framework. Tahap pertama adalah penetapan konteks dan tujuan strategis, di mana organisasi menentukan visi, misi, serta batas toleransi risiko yang selaras dengan strategi yang dijalankan. Tahap kedua adalah identifikasi risiko (event identification), yaitu proses mengenali peristiwa potensial baik dari faktor internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (COSO, 2004). Tahap ketiga adalah penilaian risiko (risk assessment), di mana setiap risiko dinilai berdasarkan tingkat kemungkinan dan dampaknya untuk menentukan prioritas penanganan. Tahap keempat adalah penentuan respons terhadap risiko (risk response), berupa keputusan apakah risiko akan dihindari, dikurangi, dibagi, atau diterima, sesuai dengan tingkat toleransi risiko organisasi.

Selanjutnya, pada tahap kelima dilakukan aktivitas pengendalian (control activities) untuk memastikan bahwa respons terhadap risiko benar-benar dijalankan secara efektif melalui kebijakan, prosedur, dan mekanisme pengawasan yang memadai. Tahap keenam adalah informasi dan komunikasi (information and communication), yang menekankan pentingnya penyebarluasan informasi risiko secara cepat, tepat, dan relevan kepada seluruh pihak terkait di dalam organisasi. Tahap terakhir adalah pemantauan (monitoring), yaitu kegiatan peninjauan secara berkala terhadap seluruh proses manajemen risiko untuk memastikan efektivitas pelaksanaannya serta melakukan perbaikan bila diperlukan ([COSO ERM Framework, 2004](#)).



Dalam konteks penelitian ini, ERM digunakan sebagai alat analisis untuk menilai sejauh mana organisasi telah menerapkan manajemen risiko secara terintegrasi di setiap proses bisnisnya. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat menguraikan dan memahami berbagai potensi risiko yang dihadapi organisasi secara menyeluruh, serta menilai kesesuaian strategi mitigasi risiko dengan tujuan dan risk appetite yang telah ditetapkan. Penerapan ERM juga membantu dalam merumuskan keputusan manajerial yang lebih tepat, karena proses analisinya tidak hanya melihat risiko secara individu, tetapi juga mempertimbangkan dampak kolektif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Legawa, 2021; COSO, 2004).

Sebagai pendukung, hasil penelitian Legawa (2021) dalam jurnal Jurnal Akuntansi Kompetitif menjelaskan bahwa penerapan ERM berbasis COSO dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko secara sistematis, sehingga meningkatkan efektivitas pengendalian internal dan pengambilan keputusan strategis (Legawa, 2021). (Dengan demikian, penggunaan alat analisis ERM dalam penelitian ini memberikan pendekatan yang komprehensif untuk memahami bagaimana organisasi mengelola risiko dan memastikan tercapainya tujuan secara berkelanjutan.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertama-tama, risiko diidentifikasi dengan pengamatan langsung di lapangan dan melalui wawancara dengan manajer perusahaan asuransi syariah. Langkah berikutnya adalah menyusun daftar indikator yang menggambarkan potensi risiko yang mungkin timbul. Setelah itu, dilakukan pemilihan indikator dengan penyesuaian, termasuk pengurangan atau penambahan indikator risiko yang relevan dalam konteks perusahaan.

**Tabel 1. Penyebab / Sumber Risiko**

Jenis Risiko	Kode	Risiko	Penyebab / Sumber Risiko
Risiko Operasional	A1	Penyalahgunaan Sertifikasi Licensi Agen Mitra ( <i>Misuse of Partner Agent License Certification</i> )	Klaim Palsu/Pengakuan Tidak Sah: Ada pihak yang mengaku sebagai agen mitra bersertifikasi padahal tidak, atau sertifikasi yang dimiliki tidak sah. ( <i>False claims/Unauthorized assertion: Parties claiming to be certified partner agents when they are not, or the certification they hold is invalid.</i> )
	A2	Gagal Bayar Komisi Agen Tepat Waktu ( <i>Failure to Pay Agent Commissions On Time</i> )	Masalah Likuiditas/Manajemen Kas: Ketersediaan dana atau manajemen arus kas perusahaan yang tidak memadai untuk memenuhi kewajiban pembayaran komisi kepada agen mitra tepat waktu. ( <i>Liquidity Issues/Cash Management: Insufficient company funds or cash flow management to meet commission payment obligations to partner agents on time.</i> )



<b>Jenis Risiko</b>	<b>Kode</b>	<b>Risiko</b>	<b>Penyebab / Sumber Risiko</b>
Risiko Kepatuhan dan Regulasi	B1	Perusahaan tidak memenuhi ketentuan POJK No.36 Tahun 2024 terkait pelaporan dan sertifikasi tenaga pemasar	Tidak seluruh agen asuransi memiliki sertifikasi resmi sebagaimana diwajibkan OJK, sehingga laporan bulanan menunjukkan ketidaksesuaian jumlah agen bersertifikat
	B2	Pelanggaran terhadap ketentuan OJK IKNB terkait kewajiban pelaporan rutin perusahaan asuransi	Keterlambatan atau ketidakakuratan dalam pelaporan data operasional kepada OJK
	B3	Penerimaan tenaga pemasar yang termasuk dalam daftar <i>Political Exposed Person (PEP)</i> atau daftar hitam ( <i>blacklist</i> ) PPATK	Kurangnya proses <i>verifikasi</i> dan <i>screening</i> terhadap calon agen asuransi sesuai ketentuan APU-PPT dan PPATK
<b>Jenis Risiko</b>	<b>Kode</b>	<b>Risiko</b>	<b>Penyebab / Sumber Risiko</b>
Risiko Kepatuhan Syariah	C1	Produk asuransi tidak sesuai prinsip syariah (akad tidak sah)	Perencanaan akad tidak di verifikasi oleh Dewan Pengawasan Syariah (DPS)
	C2	Investasi Dana peserta ditempatkan pada Instrumen non-halal	Manager Investasi tidak sepenuhnya mengikuti daftar efek syariah
	C3	Adanya denda keterlambatan yang bertentangan dengan syariah	Penerapan sanksi administratif tanpa merujuk fatwa syariah
	C4	Klaim peserta tidak sesuai akad sehingga menimbulkan sengketa syariah	Informasi polis tidak jelas, akad tidak disosialisasikan secara detail
<b>Jenis Risiko</b>	<b>Kode</b>	<b>Risiko</b>	<b>Penyebab / Sumber Risiko</b>
Risiko SDM dan Integritas	D1	Human error communication	Agen tidak memahami atau menyerap pelatihan dengan baik.
	D2	Mis-selling	Agen dapat memberikan informasi yang tidak sesuai dengan ketentuan produk demi mengejar target penjualan.
	D3	Ketidakjujuran atau manipulasi data oleh agen	Agen atau tenaga pemasaran bisa melakukan manipulasi data atau pemalsuan dokumen untuk memperoleh keuntungan pribadi.

D4	Kolusi antara agen dan nasabah	Agen bekerja sama dengan nasabah untuk melakukan klaim palsu demi mendapatkan dana klaim secara ilegal.	
D5	Klaim mencurigakan	proses investigasi klaim tidak dilakukan dengan seksama membuat lolosnya klaim yang mencurigakan.	
D6	kerugian finansial akibat klaim yang tidak berhak yang disebabkan fiktif atau fraud	Pembayaran klaim kepada pihak kerugian finansial akibat klaim yang tidak berhak yang disebabkan fiktif atau fraud kolusi antar agen atau klaim mencurigakan tadi.	
Jenis Risiko	Kode	Risiko	Penyebab / Sumber Risiko
Risiko Reputasi	E1	Reputasi perusahaan menurun akibat ulasan negatif (Google Review, media sosial).	Keluhan peserta terkait pelayanan lambat, sulit dihubungi, atau pengalaman tidak memuaskan yang dipublikasikan secara online.
	E2	Menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan.	Viral kasus dari perusahaan asuransi lain dapat menular ke citra perusahaan karena bergerak di industri yang sama.
	E3	Peserta merasa tidak dilayani dengan baik.	Kurangnya respon cepat terhadap komplain atau pertanyaan nasabah (telepon, walk-in, sosial media).
	E4	Penyebaran opini negatif yang berpengaruh luas.	Komplain satu nasabah yang diviralkan atau diperkuat oleh pihak lain, termasuk potensi "black campaign".
	E5	Hilangnya calon nasabah baru.	Branding lemah, informasi layanan kurang tersampaikan di media sosial, dan persepsi sulit diakses.

## 1. Penilaian Risiko

Manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk mengukur dan mengevaluasi tingkat atau besarnya risiko yang dihadapi, serta memahami dampak yang mungkin timbul akibat terjadinya risiko tersebut terhadap aktivitas operasional perusahaan. Dalam melakukan pengukuran risiko ini, perusahaan dapat menetapkan prioritas risiko yang paling relevan (Arta et al., 2021). Dalam penilaian risiko, penulis menggunakan skala frekuensi yang berkisar dari angka 1 hingga 5, yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut

Tabel 2. Tingkatan Frekuensi Kejadian

Tingkat	Kejadian
1	Jarang
2	Kemungkinan Kecil
3	Kemungkinan Sedang
4	Kemungkinan Besar
5	Hampir Pasti



Tabel 3. Tingkatan Dampak

Tingkat	Kejadian
1	Tidak Signifikan
2	Rendah
3	Sedang
4	Besar
5	Sangat Besar

Berdasarkan tabel frekuensi dan tabel dampak yang disajikan, berikut adalah identifikasi risiko berdasarkan tingkat frekuensi dan dampak yang mungkin timbul:

Tabel 4. Penilaian Risiko / Risk Tolerance

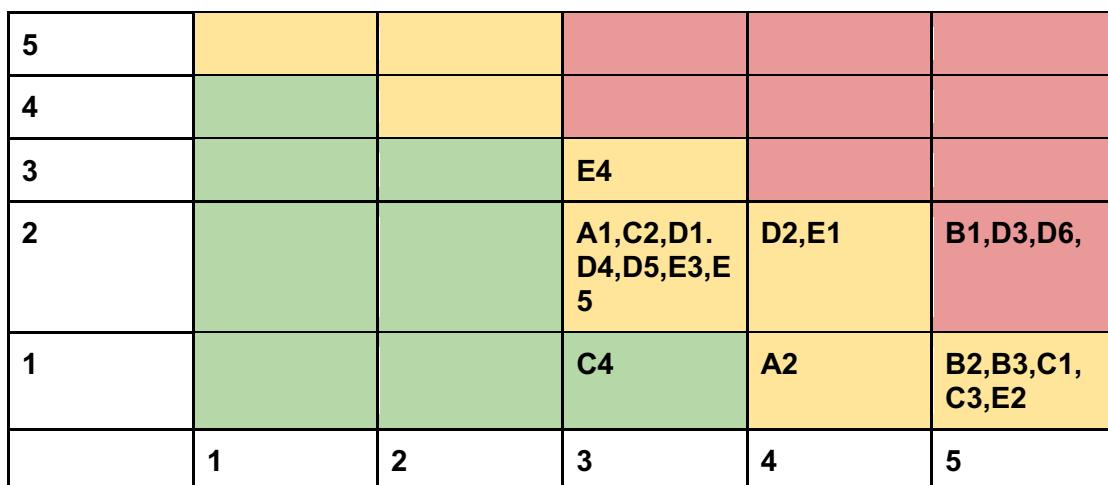
Jenis Risiko	Kode	Risiko	Frekuensi	Dampak	Nilai Risiko	Number of Even (berapa sering kejadian dalam periode waktu)
Risiko Operasional	A1	Penyalahgunaan Sertifikasi Licensi Agen Mitra (Misuse of Partner Agent License Certification)	2	3	Medium	1 kali/tahun. Dampak : pengaduan dari calon nasabah ke Perusahaan
	A2	Gagal Bayar Komisi Agen Tepat Waktu ( <i>FailSure to Pay Agent Commissions On Time</i> )	1	4	Medium	< 3 kali setahun. Dampak : Agen menerima komisi 1-2 hari melebih jadwal
Risiko Kepatuhan dan Regulasi	B1	Perusahaan tidak memenuhi ketentuan POJK No.36 Tahun 2024 terkait pelaporan dan sertifikasi tenaga pemasar	2	5	High	0. Jika terjadi maka berdampak pada teguran kepada Perusahaan
	B2	Pelanggaran terhadap ketentuan OJK IKNB terkait kewajiban pelaporan rutin perusahaan asuransi	1	5	Medium	0. Jika terjadi maka berdampak pada teguran kepada Perusahaan
	B3	Penerimaan tenaga pemasar yang termasuk dalam daftar <i>Political Exposed Person (PEP)</i> atau daftar hitam ( <i>blacklist</i> ) PPATK	1	5	Medium	0. Jika terjadi maka berdampak pada teguran kepada Perusahaan



Risiko Kepatuhan Syariah	C1	Produk asuransi tidak sesuai prinsip syariah (akad tidak sah)	1	5	medium	0. Jika terjadi maka izin penjualan produk tidak diterbitkan OJK
	C2	Investasi Dana peserta ditempatkan pada Instrumen non-halal	2	3	medium	0. Secara aturan tidak diperbolehkan
	C3	Adanya denda keterlambatan (gharar/riba) yang bertentangan dengan syariah	1	5	medium	0. Secara aturan tidak diperbolehkan
	C4	Klaim peserta tidak sesuai akad sehingga menimbulkan sengketa syariah	1	3	low	0. Secara aturan tidak diperbolehkan
Risiko SDM dan Integritas	D1	Human error communication	2	3	medium	< 3 kali setahun. Perbedaan pemahaman antara tenaga pemasar dan Perusahaan terkait peraturan atau ketentuan.
	D2	Mis-selling	2	4	medium	< 3 kali setahun. Dampak:kemungkinan complain dari peserta
	D3	Ketidakjujuran atau manipulasi data oleh agen	2	5	high	< 3 kali setahun. Dampak : adanya komplain dari pihak yang merasa tidak pernah menjadi agen Perusahaan
	D4	Kolusi antara agen dan nasabah	2	3	medium	< 2 kali setahun. Dampak:Fraud pada klaim
	D5	Klaim mencurigakan	2	3	medium	< 2 kali setahun. Dampak:Fraud pada klaim
	D6	kerugian finansial akibat klaim fiktif atau fraud	2	5	high	< 2 kali setahun. Dampak:Kerugian pada dana tabarru untuk pembayaran klaim yang tidak seharusnya
Risiko Reputasi	E1	Reputasi perusahaan menurun akibat ulasan negatif (Google Review, media sosial).	2	4	medium	< 2 kali setahun. Dampak:Berkurangnya trust peserta dan masyarakat terhadap Perusahaan
	E2	Menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan.	1	5	medium	< 2 kali setahun. Dampak:Kesulitan agen untuk memasarkan produk



						asuransi, peluang meningkatnya penutupan polis peserta.
E3	Peserta merasa tidak dilayani dengan baik.	2	3	medium	< 2 kali setahun. Dampak: Komentar negatif pada media sosial Perusahaan, peserta menutup polis asuransi.	
E4	Penyebaran opini negatif yang berpengaruh luas.	3	3	medium	< 2 kali setahun. Dampak: Menurunnya kepercayaan masyarakat dan peserta terhadap Perusahaan	
E5	Hilangnya calon nasabah baru.	2	3	medium	Dampak : Perusahaan kehilangan potensi bisnis	



Gambar 2. Likelihood-Impact Matrix

Keterangan:

1. Setiap kotak hijau berarti tingkat risikonya lebih sedikit (*Low Risk*).
2. Setiap kotak kuning berarti tingkat risikonya sedang (*Medium Risk*).
3. Setiap kotak merah berarti tingkat risikonya besar (*High Risk*).

Berdasarkan pada gambar 2 (Likelihood-Impact Matrix), maka dapat dikelompokkan menjadi, sebagai berikut:

- 1) *Low Risk*  
Risiko yang termasuk di dalam kategori *low risk* adalah klaim peserta tidak sesuai akad sehingga menimbulkan sengketa syariah (C4)
- 2) *Medium Risk*  
Risiko yang termasuk di dalam kategori *medium risk* adalah penyalahgunaan Sertifikasi Licensi Agen Mitra (A1), gagal bayar komisi agen tepat waktu (A2), pelanggaran terhadap ketentuan OJK IKNB terkait kewajiban pelaporan rutin perusahaan asuransi (B2), penerimaan tenaga pemasar yang termasuk dalam daftar *Political Exposed Person (PEP)* atau daftar hitam (*blacklist*) PPATK (B3), produk

asuransi tidak sesuai prinsip syariah (C1), investasi dana peserta ditempatkan pada Instrumen non-halal (C2), adanya denda keterlambatan (gharar/riba) yang bertentangan dengan syariah (C3), human error communication (D1), mis-selling (D2), kolusi antara agen dan nasabah (D4), klaim mencurigakan (D5), reputasi perusahaan menurun akibat ulasan negatif (E1), menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan (E2), peserta merasa tidak dilayani dengan baik (E3), penyebaran opini negatif yang berpengaruh luas (E4), hilangnya calon nasabah baru (E5).

3) *High*

*Risk*

Risiko yang termasuk di dalam kategori *high risk* adalah perusahaan tidak memenuhi ketentuan POJK No.36 Tahun 2024 terkait pelaporan dan sertifikasi tenaga pemasar (B1), ketidakjujuran atau manipulasi data oleh agen (D3), kerugian finansial akibat klaim fiktif atau fraud (D6).

## 2. Risiko Mitigasi

Tabel 5. Pengendalian Risiko / Risk Mitigation

Level	Kode	Risiko	Review	Recommendation	Landasan Teori
High Risk	B1	Perusahaan tidak memenuhi ketentuan POJK No.36 Tahun 2024 terkait pelaporan dan sertifikasi tenaga pemasar	Audit kepatuhan bulanan oleh Divisi Legal & Compliance.	Implementasi sistem monitoring digital real-time untuk status sertifikasi tenaga pemasar, didukung oleh reminder otomatis dan integrasi KPI kepatuhan.	Technology Acceptance Model (TAM) & Compliance Theory. TAM menjelaskan bahwa sistem yang mudah digunakan meningkatkan adopsi; Compliance Theory menekankan pentingnya monitoring terstruktur sebagai fondasi kepatuhan.
	D3	Ketidakjujuran atau manipulasi data oleh agen	Pemeriksaan mendalam jika ditemukan anomali data.	Gunakan sistem tanda tangan digital dan verifikasi biometrik.	Fraud Triangle (Donald Cressey) & prinsip Non-Repudiation dalam keamanan siber. Fraud Triangle menjelaskan fraud terjadi karena tekanan, kesempatan, rasionalisasi; verifikasi biometrik menjadi kontrol teknis untuk mencegah penyalahgunaan.

<b>D6</b>	Kerugian finansial akibat klaim fiktif atau fraud	Audit fraud setiap bulan dan pelaporan ke manajemen puncak.	Tingkatkan kerja sama dengan PPATK dan aparat hukum untuk investigasi lanjutan.	Collaborative Governance dalam penanganan fraud; sinergi antar lembaga meningkatkan efektivitas deteksi, investigasi, dan pencegahan kejahatan keuangan.
-----------	---	---	---	--

### 3. Intentional Risk

Kategori Risiko	Keterangan	Intentional Risk
Risiko sdm & integritas	Risiko terkait perilaku tidak etis dan kecurangan	Tindakan disengaja seperti fraud, penyalahgunaan wewenang untuk keuntungan pribadi yang merusak kepercayaan dan kerugian perusahaan.
Risiko kepatuhan & regulasi	Risiko pelanggaran aturan/SOP/regulasi yang berlaku	Pelanggaran sadar dengan motif mempercepat proses atau menghindari pengawasan, yang dapat menyebabkan sanksi hukum dan kerugian berat.
risko reputasi	Risiko merusak citra dan kepercayaan publik	Tindakan disengaja yang merusak citra perusahaan seperti sabotase, balas dendam, atau penyebarluasan informasi palsu yang menurunkan kepercayaan publik.
Risiko Operasional	Risiko di bagian penanganan agen dan operasional perusahaan	Agen palsu yang sengaja membawa nama perusahaan dan menjual tanpa izin resmi; manipulasi atau penundaan pembayaran komisi agen secara disengaja; pemalsuan sertifikasi agen;



pengelakan pembayaran remunerasi agen.

Risiko Kepatuhan Syariah	Risiko pelanggaran dalam kepatuhan syariah	Ketidaksesuaian sengaja terhadap akad, misalnya memberikan komisi berbeda dari akad; perjanjian terselubung (under table agreement); penyampaian materi pelatihan yang bertentangan dengan prinsip syariah secara disengaja.
--------------------------	--	--

#### 4. Unintentional Risk

Kategori Risiko	Keterangan	Realita
Kesalahan Input Data Agen Baru	Dalam proses pendaftaran agen, staf kadang salah memasukkan nomor identitas, nama, atau kode referal karena banyaknya data yang harus diinput manual dalam waktu singkat	sering membuat status agen pending di sistem HO (Head Office) karena data tidak match, dan butuh tambahan untuk koreksi perusahaan.
Terlambat Mengirim Dokumen Lisensi ke Pusat	Staf kadang terlambat mengunggah atau mengirim dokumen lisensi karena antrian kerja yang menumpuk atau sistem upload yang lambat.	lisensi agen jadi tertunda aktif, dan mereka tidak bisa menjual produk sementara waktu.
Kesalahan Perhitungan Remunerasi	Kesalahan saat input prosentase komisi agen dan/atau adanya error pada sistem pada saat perhitungan data remunerasi sehingga remunerasi yang dibayarkan tidak sesuai.	agen melapor bahwa jumlah komisi tidak sesuai, dan tim harus melakukan recalculation manual yang memakan waktu.
Rekening Agen Tidak Diperbaiki	Agen yang sudah lama kadang lupa memperbarui rekening saat ganti bank. Data lama masih	muncul transaksi gagal atau return payment, dan Finance perlu membuat



	tersimpan di sistem, dan pembayaran otomatis tetap dikirim ke rekening lama.	surat klarifikasi ulang ke agen.
Lisensi Tidak Diperpanjang Tepat Waktu	Beberapa agen aktif melewati masa berlaku lisensi karena tidak ada sistem pengingat otomatis atau mereka tidak responsif terhadap reminder manual dari tim.	agen tidak dapat komisi di bulan tersebut karena lisensi dianggap tidak aktif, dan muncul complain dari pihak agen.

## E. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa divisi Sales and Service pada Perusahaan Asuransi Syariah menghadapi berbagai risiko yang memiliki potensi signifikan terhadap efektivitas operasional, kepatuhan terhadap prinsip syariah, kepatuhan regulasi, integritas sumber daya manusia, serta keberlanjutan bisnis secara keseluruhan. Risiko operasional terutama muncul dari kesalahan prosedur layanan, keterlambatan proses klaim, dan ketidaktepatan informasi yang diberikan kepada peserta, yang dapat berdampak pada kepuasan peserta dan reputasi perusahaan. Risiko kepatuhan syariah dan regulasi muncul dari potensi penyimpangan terhadap prinsip-prinsip syariah serta perubahan kebijakan Otoritas Jasa Keuangan yang harus diikuti secara tepat. Risiko sumber daya manusia dan integritas berkaitan dengan kompetensi karyawan, pemahaman prinsip syariah, dan kepatuhan terhadap prosedur internal perusahaan. Risiko mitigasi terjadi apabila strategi pengendalian risiko yang diterapkan tidak berjalan secara efektif atau kurang responsif terhadap dinamika operasional divisi.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa beberapa risiko memiliki tingkat probabilitas dan dampak yang tinggi, terutama terkait kesalahan prosedur pelayanan, pelanggaran prinsip syariah, serta kurangnya kompetensi dan integritas sumber daya manusia. Risiko-risiko ini termasuk kategori tinggi hingga sangat tinggi dan memerlukan tindakan prioritas melalui strategi mitigasi, pencegahan, dan pengawasan yang konsisten. Sementara itu, risiko dengan kategori sedang hingga rendah tetap perlu dipantau secara berkala agar tidak berkembang menjadi risiko yang lebih besar. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan manajemen risiko yang sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan pada divisi Sales and Service merupakan elemen strategis yang sangat penting untuk menjaga kualitas layanan, meningkatkan kepatuhan terhadap prinsip syariah dan regulasi, serta memastikan keberlanjutan operasional perusahaan dalam menghadapi tantangan industri asuransi syariah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qudah, A. M., & Al-Okaily, M. (2024). Internal control environment and operational risk in Islamic insurance. \*Cogent Business & Management, 11\*(1). [\[https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2356789\]](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2356789)
- Anggriyani, Y., Alfayani, R., & Purwanto, M. A. (2024). Analisis Manajemen Risiko Pada Akad Tabarru Asuransi Syariah. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 5(10), 22-30. [\[https://doi.org/10.8734/musytari.v5i10.3639\]](https://doi.org/10.8734/musytari.v5i10.3639)



- Anisa Mawaddah, Marlinda Mustika, S. (2023). Implementasi Manajemen Risiko Asuransi Syariah. INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research, 3(6), 10788–10796.
- Ataya, N. A., Afrilia, A., & Rizal, A. (2025). Analisis Pengelolaan Risiko dalam Asuransi Syariah Studi pada Perusahaan PT Asuransi Takaful Keluarga (Takaful Family) Indonesia. Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis, 3, 118-123. [<https://doi.org/10.62017/jemb.v3i1.5699>]
- Awalia, R., & Maulidizen, A. (2025). Managing Risks in Education Insurance with Tabarru' Funds at PT Takaful Keluarga. Tatar Pasundan: Jurnal Diklat Keagamaan, 18(2), 159–174. <https://doi.org/10.38075/tp.v18i2.524>
- Dani, R., & Yusrizal, Y. (2023). Implementasi Manajemen Risiko pada Sistem Asuransi Jiwa Syariah di PT. Prudential Life Assurance Binjai. Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 8. [<https://doi.org/10.30651/jms.v8i2.19465>]
- Darmawi, H. (2016). Manajemen risiko. Bumi Aksara. <https://www.bumiaksaraonline.com/produk/169-manajemen-risiko-edi-darmawi>
- Fahmi, I. (2014). Manajemen Risiko: Teori, Kasus, dan Solusi. Bandung: Alfabeta <http://digilib.unila.ac.id/35855/3/SKRIPSI%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf>
- Farsiah, F. (2024). Model pengukuran risiko operasional pada asuransi syariah. Iqtishadia: Journal of Islamic Economics and Finance, 11(2). <https://journal.iainkediri.ac.id/index.php/iqtishadia/article/view/5121> [<https://journal.iainkediri.ac.id/index.php/iqtishadia/article/view/5121>]
- Fatwa DSN-MUI No. 21/DSN-MUI/X/2001 tentang Pedoman Umum Asuransi <https://dsnmui.or.id/fatwa/21-dsn-mui-x-2001>
- Ferry, M. (2006). Manajemen Risiko Perusahaan. Jakarta: Mitra Wacana Media. <https://scholar.google.com/scholar?q=Ferry+2006+manajemen+riski>
- Kerzner, H. (2004). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York: John Wiley & Sons. <https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/c9ff56590cab7ace00592839155bfc3b.pdf>
- Labombang, M. (2012). Manajemen Risiko dalam Proyek Konstruksi. <https://www.semanticscholar.org/paper/Manajemen-Risiko-dalam-Proyek-Konstruksi-Labombang/25399492ac209a4a0c31b2139cd4983e55df2730>
- Legawa, I. M. O. (2021). Penerapan enterprise risk management berbasis COSO untuk penguatan pengendalian internal. \*Jurnal Akuntansi Kompetif, 14\*(1), 1–10. <https://ejournal.kompetif.com/index.php/akuntansikompetif/article/view/1354>
- Madyasari, A. (n.d.). Manajemen Risiko Pengelolaan Dana Tabarru' Pada Asuransi Jiwa Syariah Al Aman Kediri Perspektif Manajemen Risiko Islam. EKSYA: Jurnal Ekonomi Syariah. ([jurnal.stain-madina.ac.id/](http://jurnal.stain-madina.ac.id/))
- Madyasari, A. (n.d.). Manajemen risiko pengelolaan dana tabarru' pada asuransi jiwa syariah Al-Aman Kediri perspektif manajemen risiko Islam. EKSYA: Jurnal Ekonomi Syariah. <https://jurnal.stain-madina.ac.id/index.php/EKSYA/article/view/1404>
- Makikui, B., Tumilaar, O., & Londa, V. (2017). Analisis Penerapan Enterprise Risk Management. Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/download/16002/15559>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2024). Statistik asuransi syariah Indonesia. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-asuransi-syariah/default.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). POJK Nomor 11 Tahun 2023 tentang Pemisahan Unit Syariah Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi. Jakarta: OJK.
- Pandia, F. (2012). Manajemen Dana dan Kesehatan Bank. Jakarta: Rineka Cipta. <https://media.neliti.com/media/publications/43081-ID-analisis-manajemen-risiko-pada-kantor-pusat-pt-bank-bengkulu.pdf>
- Peraturan OJK No. 69/POJK.05/2016 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransi POJK No. 69/2016 – Penyelenggaraan Usaha Perasuransi <https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/POJK-tentang-Penyelenggaraan-Usaha-Perasuransi/pojk-69-2016.pdf>

Perpustakaan Kesehatan Kerja UI: <https://lib.fkm.ui.ac.id/detail?id=72622>

Ramba, G. S., & Sitorus, P. (2020). Penyusunan standar akuntansi keuangan di Indonesia: Sejarah, tantangan, dan prospek ke depan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia*, 8(4), 101–116. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v3i3.2683>

Repositori Universitas Muhammadiyah Tangerang (mengutip dan memuat data referensi Pandia, 2012): <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/senamu/article/view/2140>

Saniatusilma, H., & Suprayogi, N. (2015). Manajemen Risiko Dana Tabarru' PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 2(12), (Desember 2015). ([E-Journal Universitas Airlangga])

Shelvia. (2012). Implementasi Manajemen Risiko dan Peran Auditor Internal. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. <https://media.neliti.com/media/publications/22693-ID-implementasi-manajemen-resiko-dan-peran-auditor-internal.pdf>

Sholihin, M. (2010). Akuntansi Manajemen: Risiko dan Pengendalian. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. <https://scholar.google.com/scholar?q=Sholihin+2010+manajemen+risiko>

Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta. [\(PDF\) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D Prof. Sugiono](#)

Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). *Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier*. Jurnal Edu Research: Indonesian Institute for Corporate Learning and Studies, 5(3), 110-116. <https://www.iicls.org/index.php/jer/article/view/238/195>

Susanto, T. T. D., Mela, A. G. K., Zahrah, S., Namsan, N. G., & Umair, Z. (2024). Analisis terhadap potensi risiko pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 180. <https://doi.org/10.29210/020243848>

