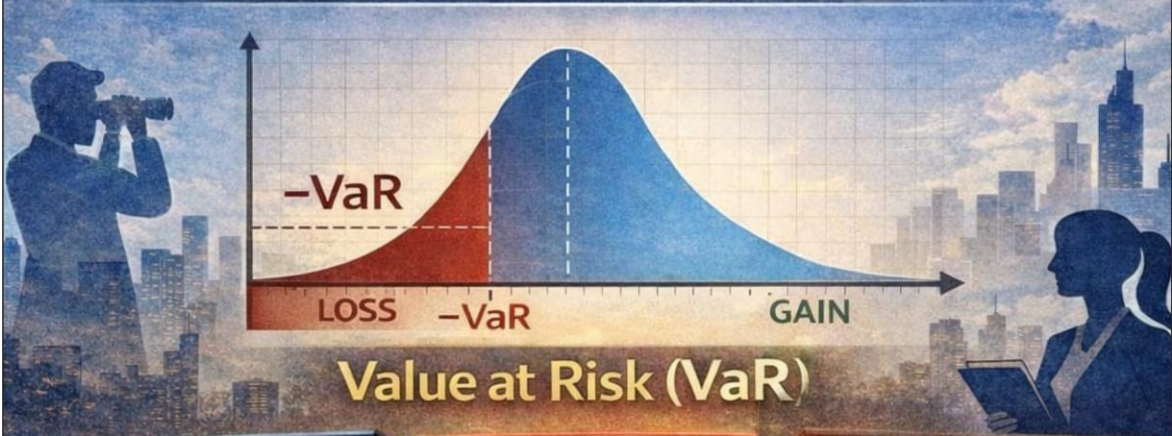


PENGUKURAN RISIKO TOKO VICTORY, TOKO MARIO DAN PAKAIAN SERBA 35RIBU



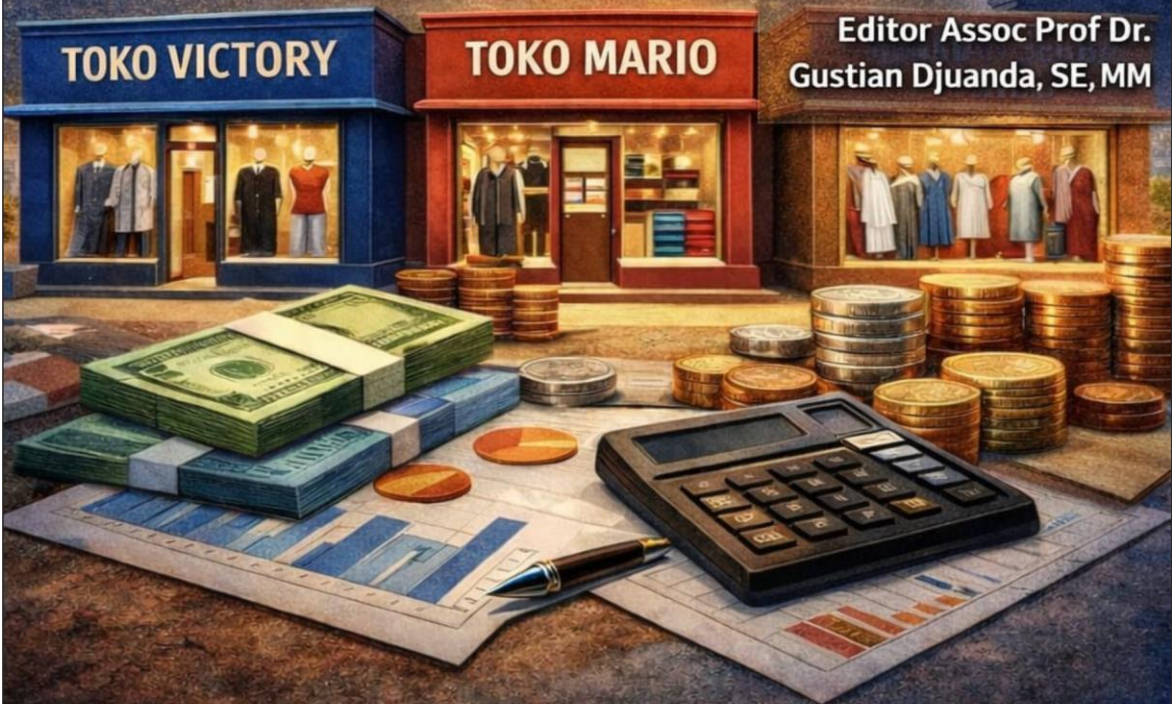
DALAM KESUKSESAN MEMBUKA CABANG
MENGUNAKAN METODE VAR



TOKO VICTORY

TOKO MARIO

Editor Assoc Prof Dr.
Gustian Djuanda, SE, MM



Ilham Kurnia R • Rizky Dena Hassyifa
Neng Agista Febri R • Gustian Djuanda

PENGUKURAN RISIKO TOKO VICTORY, TOKO
MARIO DAN PAKAIAN
SERBA 35 RIBU DALAM KESUKSESAN MEMBUKA
CABANG MENGGUNAKAN VALUE AT RISK

Ilham Kurnia Ramadhan
Rizky Dena Hassyifa
Neng Agista Febri R
Gustian Djuanda



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENGUKURAN RISIKO TOKO VICTORY, TOKO MARIO DAN PAKAIAN
SERBA 35 RIBU DALAM KESUKSESAN MEMBUKA CABANG MENGGUNAKAN
VALUE AT RISK**

Penulis:

Ilham Kurnia Ramadhan
Rizky Dena Hassyifa
Neng Agista Febri R
Gustian Djuanda

Desain Cover:

Ilham Kurnia Ramadhan

Editor:

Assoc Prof Dr. Gustian Djuanda, S.E., MM

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

v, 81, Uk: 15,5 x 23 cm

QRCBN: 62-415-4903-121

Cetakan Pertama:

Januari 2026

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2026 by Tahta Media Group

All Right Reserved

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP

Perumahan Mitra Utama Residence 3 Blok A no 1, Sawahan, Tempel,

Kec. Gatak, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57557

email: tahtaliterasimedia@gmail.com

website: <http://store.tahtamedia.co.id/>

Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya, e-book ini dapat diselesaikan dengan baik. E-book ini membahas pengukuran risiko dalam usaha ritel pakaian, khususnya terkait persiapan pembukaan cabang baru pada Toko Victory, Toko Mario, dan Pakaian Serba 35 Ribu.

Tujuan penulisan e-book ini adalah memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai pentingnya pengukuran risiko bagi usaha ritel. Dalam dunia bisnis, setiap keputusan strategis, termasuk pembukaan cabang, selalu diiringi ketidakpastian. Dengan memahami risiko bisnis, risiko pendanaan, dan risiko total, pelaku usaha dapat membuat keputusan yang lebih rasional, terukur, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

E-book ini disusun dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami agar dapat dinikmati oleh berbagai kalangan, mulai dari pelaku usaha kecil, mahasiswa, maupun masyarakat umum yang tertarik mempelajari manajemen risiko dalam usaha. Setiap bab dirancang untuk memberikan gambaran teoritis sekaligus praktik, termasuk ilustrasi perhitungan sederhana, sehingga pembaca dapat memahami konsep pengukuran risiko secara nyata.

Penulis menyadari bahwa penyusunan e-book ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap e-book ini dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat, menambah wawasan, dan memberikan inspirasi bagi pembaca dalam mengelola risiko usaha secara lebih bijak dan efektif.

Sukabumi, Desember 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
BAB II MANAJEMEN RISIKO	9
A. Pengertian Manajemen Risiko.....	9
B. Jenis Risiko dalam Usaha Toko.....	11
C. Proses Manajemen Risiko	15
D. Peran Manajemen Risiko dalam Pembukaan Cabang	19
BAB III PENGUKURAN RISIKO	21
A. Jenis dan Pendekatan Pengukuran Risiko.....	23
B. Pengukuran Risiko dengan Metode <i>Value at Risk</i> Berdasarkan Jurnal	26
C. Pengukuran Risiko Menggunakan <i>Value at Risk (VaR)</i>	32
BAB IV PROFIL PERUSAHAAN.....	38
A. Profil Umum Usaha.....	38
B. Profil Toko Victory	40
C. Profil Toko Mario.....	43
D. Profil Pakaian Serba 35 Ribu.....	47
BAB V PEMBAHASAN.....	50
A. Pembahasan Risiko Usaha Berdasarkan Metode <i>Value at Risk (VaR)</i>	51
B. Pembahasan Risiko Pendanaan Berdasarkan Metode <i>Value at Risk (VaR)</i>	57
C. Pembahasan Risiko Total Usaha Berdasarkan Metode <i>Value at Risk (VaR)</i>	62
D. Sintesis Pembahasan dan Rekomendasi Strategis Berdasarkan <i>Value at Risk (VaR)</i>	66
E. Penutup Bab V.....	68
BAB VI KESIMPULA DAN SARAN	71
A. Kesimpulan.....	71
B. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	75
PROFIL PENULIS.....	77

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Usaha ritel pakaian merupakan salah satu bentuk usaha yang paling mudah dijumpai dan terus berkembang di tengah masyarakat. Toko pakaian dengan harga terjangkau mampu menarik konsumen dari berbagai kalangan karena menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan sehari-hari. Kemudahan akses dan variasi produk yang ditawarkan membuat segmen usaha ini memiliki daya tarik tersendiri, baik bagi pelaku usaha pemula maupun yang telah berpengalaman. Karakteristik usaha ritel pakaian yang relatif mudah dimasuki ini menciptakan ekosistem bisnis yang sangat kompetitif, di mana setiap toko harus terus berinovasi dalam menawarkan nilai tambah kepada konsumen. Menurut Levy dan Weitz (2023), usaha ritel memiliki peran strategis dalam rantai distribusi produk karena menjadi titik pertemuan langsung antara produsen dan konsumen akhir. Keberadaan toko pakaian yang tersebar luas di berbagai lokasi, mulai dari pusat perbelanjaan hingga pasar tradisional, menunjukkan bahwa sektor ini memiliki fleksibilitas tinggi dalam menyesuaikan format bisnis dengan karakteristik pasar lokal yang beragam.

Meskipun terlihat sederhana, usaha ini memiliki dinamika yang cukup kompleks, terutama ketika toko mulai mempertimbangkan untuk membuka cabang baru sebagai langkah pengembangan usaha. Kompleksitas tersebut tidak hanya menyangkut aspek operasional sehari-hari, tetapi juga berkaitan dengan keputusan strategis yang memerlukan pertimbangan matang terkait kapasitas keuangan, sumber daya manusia, dan pemahaman mendalam terhadap karakteristik pasar yang akan dimasuki. Setiap keputusan untuk membuka cabang baru membawa konsekuensi jangka panjang yang dapat memengaruhi stabilitas keuangan toko secara keseluruhan. Menurut Thompson dan Martin (2020), ekspansi usaha memerlukan evaluasi menyeluruh terhadap kesiapan internal organisasi, termasuk sistem

manajemen, prosedur operasional standar, dan kemampuan untuk mereplikasi keberhasilan di lokasi yang berbeda. Toko yang tidak memiliki fondasi operasional yang kuat cenderung mengalami kesulitan dalam mengelola kompleksitas yang meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah cabang.

Dalam konteks usaha ritel pakaian, dinamika ini semakin rumit karena setiap lokasi memiliki karakteristik konsumen yang berbeda, preferensi produk yang bervariasi, serta tingkat daya beli yang tidak seragam. Keberhasilan di satu lokasi tidak secara otomatis menjamin kesuksesan yang sama di lokasi lain, sehingga toko perlu melakukan analisis pasar yang mendalam sebelum mengambil keputusan ekspansi. Selain itu, kemampuan toko dalam mengelola inventori menjadi semakin krusial ketika harus melayani lebih dari satu titik penjualan dengan karakteristik permintaan yang berbeda-beda. Menurut Kotler dan Keller (2022), pemahaman terhadap segmentasi pasar dan perilaku konsumen lokal merupakan kunci dalam merancang strategi ritel yang efektif di setiap lokasi operasional.

Pembukaan cabang sering dipandang sebagai bentuk keberhasilan toko dalam menjalankan usahanya. Cabang baru dianggap mampu meningkatkan volume penjualan, memperluas jangkauan pasar, serta memperkuat posisi toko di tengah persaingan. Ekspansi melalui penambahan cabang juga dipandang sebagai upaya untuk meningkatkan visibilitas merek dan memperkuat loyalitas konsumen di wilayah yang lebih luas. Kehadiran fisik di berbagai lokasi memberikan keuntungan strategis karena memudahkan konsumen untuk mengakses produk tanpa harus menempuh jarak yang jauh, sehingga meningkatkan frekuensi pembelian dan membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Menurut Porter (2020), ekspansi geografis dapat menjadi strategi kompetitif yang efektif untuk membangun keunggulan di pasar lokal, terutama ketika dilakukan dengan mempertimbangkan posisi kompetitor dan kebutuhan spesifik konsumen di setiap area. Strategi ini juga dapat menciptakan *barrier to entry* bagi pesaing baru karena toko yang lebih dulu hadir dan membangun reputasi di suatu lokasi cenderung memiliki keunggulan dalam menarik dan mempertahankan pelanggan.

Dari perspektif pertumbuhan bisnis, pembukaan cabang mencerminkan ambisi toko untuk meningkatkan skala usaha dan mencapai ekonomi skala yang lebih baik. Dengan memiliki beberapa cabang, toko berpotensi mendapatkan daya tawar yang lebih kuat dalam bernegosiasi dengan pemasok, memperoleh harga pembelian yang lebih kompetitif, dan mengoptimalkan

efisiensi dalam distribusi produk. Namun, keputusan ini tidak selalu berujung pada hasil yang positif. Dalam banyak kasus, toko justru menghadapi tekanan keuangan yang lebih besar akibat meningkatnya biaya operasional, seperti biaya sewa, gaji karyawan, serta kebutuhan stok barang yang lebih banyak. Beban biaya tetap yang meningkat secara signifikan tersebut harus ditanggung terlepas dari seberapa cepat cabang baru mampu menghasilkan penjualan yang memadai.

Kondisi ini semakin menantang ketika periode awal operasional cabang baru justru memerlukan investasi tambahan untuk promosi dan penyesuaian dengan preferensi konsumen di lokasi yang berbeda. Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2021), fase awal operasional cabang baru sering kali mengalami apa yang disebut sebagai "valley of death", yaitu periode di mana arus kas keluar jauh lebih besar dibandingkan arus kas masuk, sehingga membebani likuiditas perusahaan secara keseluruhan. Toko yang tidak mempersiapkan cadangan dana yang cukup untuk melewati fase ini berisiko mengalami kesulitan keuangan yang dapat mengancam keberlangsungan operasional, tidak hanya untuk cabang baru tetapi juga untuk toko induk yang sudah ada sebelumnya. Selain itu, biaya-biaya tersembunyi seperti biaya renovasi tempat, pengadaan peralatan, pelatihan karyawan baru, dan biaya-biaya administratif lainnya sering kali tidak diperhitungkan secara akurat dalam perencanaan awal, sehingga menciptakan kesenjangan antara proyeksi keuangan dengan realisasi di lapangan.

Risiko bisnis menjadi salah satu faktor utama yang perlu diperhatikan oleh toko sebelum melakukan ekspansi. Risiko ini berkaitan dengan ketidakpastian penjualan yang dipengaruhi oleh perubahan tren, tingkat persaingan, serta daya beli konsumen. Sifat industri pakaian yang sangat dinamis membuat toko harus terus beradaptasi dengan pergeseran selera pasar yang terkadang sulit diprediksi. Tren mode dapat berubah dengan cepat, dan produk yang populer di satu musim belum tentu laku di musim berikutnya, sehingga toko harus mampu mengelola risiko persediaan dengan cermat untuk menghindari penumpukan stok barang yang tidak terjual. Menurut Choi (2022), industri fashion memiliki siklus produk yang pendek dan tingkat ketidakpastian permintaan yang tinggi, yang mengharuskan pelaku usaha untuk memiliki kemampuan supply chain management yang responsif dan fleksibel.

Ketika penjualan tidak stabil sementara biaya tetap harus dikeluarkan secara rutin, laba toko dapat mengalami fluktuasi yang cukup tajam. Menurut Brigham dan Ehrhardt (2022), risiko bisnis muncul akibat ketidakmampuan usaha dalam menyesuaikan struktur biaya dengan perubahan tingkat penjualan. Fluktuasi laba ini menjadi semakin besar ketika proporsi biaya tetap dalam struktur biaya operasional meningkat, yang umumnya terjadi saat toko membuka cabang baru. Peningkatan proporsi biaya tetap ini menciptakan leverage operasi yang lebih tinggi, di mana setiap perubahan dalam volume penjualan akan berdampak lebih besar terhadap perubahan laba operasional. Dalam situasi penjualan yang meningkat, leverage operasi ini dapat memperbesar keuntungan secara signifikan, namun dalam situasi penjualan yang menurun, kerugian yang dialami juga akan semakin besar. Menurut Damodaran (2021), perusahaan dengan struktur biaya tetap yang tinggi memiliki volatilitas laba yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki struktur biaya variabel yang lebih dominan.

Dalam konteks usaha ritel pakaian, risiko bisnis juga diperparah oleh karakteristik produk yang rentan terhadap perubahan musim dan mode, sehingga kemampuan toko untuk merespons perubahan permintaan secara cepat menjadi sangat krusial dalam menjaga kestabilan pendapatan. Toko yang memiliki sistem peramalan permintaan yang lemah atau proses pengadaan yang lambat akan kesulitan dalam menyesuaikan komposisi produk dengan preferensi konsumen yang berubah, sehingga meningkatkan risiko kerugian akibat markdown atau diskon besar-besaran untuk produk yang tidak laku. Selain itu, tingkat persaingan yang tinggi di industri ritel pakaian membuat toko harus terus berinvestasi dalam promosi dan program loyalitas pelanggan untuk mempertahankan pangsa pasar, yang pada gilirannya meningkatkan struktur biaya dan menambah tekanan terhadap profitabilitas. Menurut Ailawadi dan Farris (2023), tekanan kompetitif dalam industri ritel sering kali memaksa pelaku usaha untuk menurunkan margin keuntungan demi mempertahankan volume penjualan, yang pada akhirnya mengurangi kemampuan usaha untuk menyerap fluktuasi biaya operasional.

Selain risiko bisnis, toko juga dihadapkan pada risiko pendanaan dalam proses membuka cabang. Risiko pendanaan berkaitan dengan keputusan toko dalam memilih sumber dana, baik menggunakan modal sendiri maupun memanfaatkan pinjaman. Keputusan ini memiliki implikasi jangka panjang terhadap struktur keuangan toko secara keseluruhan dan memengaruhi

fleksibilitas keuangan dalam menghadapi situasi bisnis yang tidak terduga. Penggunaan utang dapat mempercepat proses ekspansi tanpa harus menguras cadangan modal sendiri, namun juga meningkatkan beban keuangan yang harus ditanggung secara tetap, terutama dalam bentuk kewajiban pembayaran bunga dan cicilan pokok yang tidak dapat ditunda. Berbeda dengan biaya operasional yang dapat disesuaikan dengan kondisi bisnis, kewajiban pembayaran utang bersifat tetap dan harus dipenuhi terlepas dari tingkat penjualan yang dicapai.

Menurut Robinson (2023), struktur pendanaan yang kurang tepat dapat memperbesar risiko kerugian ketika pendapatan usaha mengalami penurunan. Ketergantungan pada pendanaan eksternal menciptakan tekanan tambahan karena toko harus memastikan arus kas yang cukup untuk memenuhi kewajiban pembayaran, bahkan ketika kinerja penjualan sedang menurun. Risiko pendanaan ini menjadi semakin kompleks ketika toko memiliki lebih dari satu cabang, karena beban keuangan yang harus dipenuhi menjadi berlipat ganda sementara tidak semua cabang mampu memberikan kontribusi laba yang seimbang pada periode yang sama. Cabang yang belum mencapai break-even point akan menjadi beban tambahan bagi arus kas perusahaan, sementara cabang yang sudah profitable harus menanggung sebagian dari beban tersebut. Menurut Myers (2020), penggunaan utang yang berlebihan dapat menciptakan financial distress yang mengancam keberlangsungan usaha, terutama ketika perusahaan menghadapi penurunan pendapatan yang berkepanjangan atau kondisi ekonomi yang tidak menguntungkan.

Risiko pendanaan juga berkaitan erat dengan konsep financial leverage, yaitu penggunaan utang untuk meningkatkan return on equity. Dalam teori, financial leverage dapat memperbesar keuntungan pemegang modal ketika return on investment melebihi biaya utang, namun sebaliknya akan memperbesar kerugian ketika return on investment lebih rendah dari biaya utang. Menurut Modigliani dan Miller dalam Van Horne dan Wachowicz (2021), struktur modal yang optimal adalah kombinasi antara utang dan ekuitas yang dapat memaksimalkan nilai perusahaan dengan meminimalkan biaya modal rata-rata tertimbang. Toko yang memiliki proporsi utang yang terlalu tinggi akan menghadapi risiko kebangkrutan yang lebih besar, sementara toko yang terlalu konservatif dalam menggunakan utang mungkin kehilangan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Keseimbangan antara risiko dan return dalam keputusan struktur pendanaan menjadi sangat

penting, terutama dalam konteks ekspansi usaha yang memerlukan investasi modal yang cukup besar.

Dalam praktiknya, banyak toko yang masih mengandalkan pengalaman dan intuisi dalam mengambil keputusan pembukaan cabang. Pendekatan ini sering kali membuat toko kurang menyadari besarnya risiko yang mungkin muncul di kemudian hari. Keputusan yang didasarkan semata-mata pada persepsi keberhasilan cabang sebelumnya atau pada pengamatan sepintas terhadap potensi pasar dapat mengabaikan faktor-faktor keuangan yang lebih fundamental. Pemilik toko mungkin melihat bahwa suatu lokasi ramai dengan lalu lintas konsumen dan langsung mengasumsikan bahwa membuka cabang di sana akan menguntungkan, tanpa melakukan analisis mendalam mengenai profil demografis konsumen, daya beli rata-rata, tingkat persaingan yang ada, serta proyeksi biaya operasional yang realistis. Menurut Kahneman (2019), pengambilan keputusan yang didasarkan pada intuisi dan heuristik sering kali mengandung bias kognitif yang dapat menyebabkan kesalahan dalam menilai risiko dan peluang.

Padahal, pengukuran risiko dapat membantu toko memahami seberapa sensitif keuntungan terhadap perubahan penjualan dan biaya operasional. Menurut Ross, Westerfield, dan Jordan (2021), pemahaman terhadap risiko operasional dan keuangan sangat penting dalam menjaga keberlanjutan usaha. Pengukuran yang sistematis memungkinkan toko untuk mengidentifikasi titik impas, memproyeksikan skenario terburuk, dan mempersiapkan strategi mitigasi yang tepat sebelum mengambil keputusan ekspansi. Dengan mengetahui berapa minimum penjualan yang harus dicapai untuk menutup seluruh biaya operasional, toko dapat mengevaluasi apakah proyeksi penjualan di lokasi baru realistis untuk dicapai dalam jangka waktu yang wajar. Analisis sensitivitas juga memungkinkan toko untuk memahami bagaimana perubahan dalam variabel-variabel kunci seperti harga jual, volume penjualan, biaya sewa, atau biaya tenaga kerja akan memengaruhi profitabilitas cabang baru.

Ketiadaan pengukuran risiko yang memadai seringkali membuat toko terjebak dalam situasi di mana mereka baru menyadari besarnya tekanan keuangan setelah cabang baru beroperasi dan biaya-biaya tetap sudah terlanjur berjalan. Pada titik ini, toko menghadapi dilema: apakah harus menutup cabang yang merugi dan menanggung kerugian investasi awal, atau terus mempertahankan operasional dengan harapan situasi akan membaik di masa

depan sambil terus mengalirkan subsidi dari cabang lain atau modal tambahan. Menurut Brealey, Myers, dan Allen (2020), keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan proyek yang tidak menguntungkan harus didasarkan pada analisis prospektif terhadap arus kas masa depan, bukan pada sunk cost yang telah dikeluarkan. Namun, dalam praktiknya, banyak pemilik usaha yang secara emosional terikat pada keputusan investasi mereka dan enggan untuk mengakui kegagalan, sehingga terus mempertahankan operasional yang tidak efisien dan semakin menguras sumber daya keuangan perusahaan.

Pengukuran risiko yang komprehensif seharusnya mencakup analisis terhadap berbagai skenario yang mungkin terjadi, mulai dari skenario optimis, moderat, hingga pesimis. Dalam skenario optimis, toko dapat memproyeksikan kondisi di mana penjualan mencapai atau bahkan melampaui target, biaya operasional terkendali, dan tidak ada gangguan signifikan dalam operasional. Skenario moderat mencerminkan kondisi yang paling mungkin terjadi berdasarkan data historis dan riset pasar, di mana penjualan tumbuh secara bertahap dan terdapat beberapa tantangan operasional yang dapat diatasi. Sementara itu, skenario pesimis harus mempertimbangkan kemungkinan terburuk, seperti penjualan di bawah ekspektasi, persaingan yang lebih ketat dari perkiraan, atau kondisi ekonomi yang memburuk. Menurut Hillier, Grinblatt, dan Titman (2022), analisis skenario memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai risiko dibandingkan dengan proyeksi tunggal, karena memungkinkan manajemen untuk mempersiapkan strategi kontingen untuk berbagai kemungkinan yang dapat terjadi.

Oleh karena itu, pembahasan mengenai pengukuran risiko menjadi sangat relevan bagi toko yang ingin membuka cabang baru. Dengan memahami risiko bisnis dan risiko pendanaan secara lebih mendalam, toko dapat mengambil keputusan ekspansi secara lebih hati-hati dan terencana. Pemahaman yang komprehensif terhadap kedua jenis risiko ini memungkinkan toko untuk melakukan simulasi berbagai skenario keuangan dan mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang dapat mengancam kelangsungan usaha. Simulasi keuangan dapat mencakup analisis bagaimana perubahan dalam tingkat penjualan, struktur biaya, atau tingkat bunga pinjaman akan memengaruhi profitabilitas dan arus kas toko. Dengan demikian, toko tidak hanya memiliki gambaran tentang potensi keuntungan dari pembukaan cabang baru, tetapi juga memahami risiko kerugian yang

mungkin harus ditanggung dan seberapa besar dampaknya terhadap kesehatan keuangan perusahaan secara keseluruhan.

Pengukuran risiko tidak dimaksudkan untuk menghambat pertumbuhan usaha, melainkan untuk memastikan bahwa langkah pengembangan yang diambil mampu meningkatkan peluang keberhasilan dan menjaga stabilitas usaha dalam jangka panjang. Menurut Gitman dan Zutter (2021), pengukuran risiko yang tepat memberikan landasan bagi manajemen untuk membuat keputusan yang lebih rasional dengan mempertimbangkan trade-off antara potensi keuntungan dan risiko yang harus ditanggung. Keputusan ekspansi yang baik adalah keputusan yang didasarkan pada analisis yang matang terhadap kemampuan internal toko, kondisi pasar eksternal, serta proyeksi keuangan yang realistis. Toko yang memiliki pemahaman yang baik terhadap risikonya akan lebih siap dalam menghadapi tantangan yang muncul selama proses ekspansi dan memiliki strategi cadangan untuk mengatasi situasi yang tidak sesuai dengan rencana awal.

Dengan demikian, toko tidak hanya fokus pada peluang pertumbuhan, tetapi juga memiliki kesadaran penuh terhadap kapasitas keuangan dan kemampuan operasionalnya dalam menghadapi tantangan yang muncul dari keputusan ekspansi tersebut. Kesadaran ini penting karena ekspansi yang gagal tidak hanya berdampak pada kerugian finansial dari cabang baru, tetapi juga dapat merusak reputasi merek, menurunkan moral karyawan, dan menguras fokus manajemen dari operasional cabang yang sudah ada. Menurut Grant (2021), strategi pertumbuhan yang berkelanjutan harus dibangun di atas fondasi yang kuat berupa pemahaman mendalam terhadap kompetensi inti perusahaan, sumber daya yang tersedia, dan kemampuan untuk mengelola kompleksitas yang meningkat seiring dengan bertambahnya skala usaha. Pengukuran risiko yang sistematis dan komprehensif menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa keputusan ekspansi diambil berdasarkan data dan analisis yang solid, bukan sekadar ambisi atau tekanan kompetitif semata.

BAB II

MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko merupakan proses penting dan fundamental dalam menjalankan usaha, khususnya bagi toko yang ingin berkembang dan membuka cabang baru. Risiko adalah bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kegiatan usaha, sehingga perlu dikelola secara sistematis dan terstruktur agar tidak menimbulkan dampak yang merugikan bagi keberlangsungan usaha. Dengan manajemen risiko yang baik dan terencana, toko dapat mengambil keputusan secara lebih rasional, terukur, dan tidak hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman semata.

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis, kemampuan toko dalam mengelola risiko menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan jangka panjang. Toko yang mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini karena manajemen risiko yang baik memungkinkan toko untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan buruk yang dapat terjadi dan mempersiapkan strategi mitigasi yang tepat.

A. PENGERTIAN MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko dapat dipahami sebagai upaya sistematis dan terstruktur yang dilakukan toko untuk mengenali, memahami, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang berpotensi memengaruhi keberlangsungan dan perkembangan usaha. Menurut Robinson (2023) menjelaskan bahwa manajemen risiko membantu usaha dalam mengantisipasi ketidakpastian serta mempersiapkan langkah-langkah pengendalian yang sesuai dengan kondisi dan karakteristik usaha. Dalam konteks toko, manajemen risiko berperan penting untuk menjaga kestabilan keuntungan dan arus kas, terutama ketika usaha mulai berkembang dan memasuki fase ekspansi.

Secara lebih mendalam, manajemen risiko merupakan pendekatan proaktif yang memungkinkan toko untuk tidak hanya bereaksi terhadap masalah yang muncul, tetapi juga mengantisipasi potensi masalah sebelum terjadi. Pendekatan ini melibatkan proses identifikasi sistematis terhadap berbagai sumber risiko, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal usaha. Faktor internal mencakup aspek-aspek seperti sistem operasional, kualitas sumber daya manusia, efisiensi proses bisnis, dan struktur keuangan toko. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kondisi ekonomi makro, perubahan regulasi pemerintah, dinamika persaingan pasar, dan pergeseran preferensi konsumen.

Menurut Hopkin (2018), manajemen risiko yang efektif harus terintegrasi dengan seluruh aspek pengelolaan usaha dan menjadi bagian dari budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa kesadaran akan pentingnya pengelolaan risiko harus dimiliki oleh semua pihak yang terlibat dalam operasional toko, mulai dari pemilik, manajer, hingga karyawan operasional. Integrasi ini memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil, mulai dari keputusan strategis hingga keputusan operasional harian, selalu mempertimbangkan aspek risiko yang mungkin timbul.

Dalam praktiknya, manajemen risiko pada usaha toko tidak hanya berfokus pada penghindaran risiko semata, tetapi juga pada optimalisasi keseimbangan antara risiko dan peluang. Setiap keputusan bisnis pada dasarnya mengandung unsur risiko dan potensi keuntungan. Tugas manajemen risiko adalah membantu toko dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima (*risk appetite*) sesuai dengan kapasitas dan tujuan usaha. Dengan demikian, toko dapat mengambil risiko yang terkalkulasi untuk meraih peluang pertumbuhan, sambil tetap menjaga stabilitas usaha.

Menurut Fraser dan Simkins (2016) menambahkan bahwa manajemen risiko modern harus bersifat holistik dan terintegrasi, yang dikenal dengan istilah Enterprise Risk Management (ERM). Pendekatan ini memandang risiko secara menyeluruh dan mengakui bahwa berbagai risiko yang dihadapi toko saling berkaitan satu sama lain. Sebagai contoh, risiko operasional dalam bentuk kesalahan pengelolaan stok dapat berdampak pada risiko keuangan berupa kerugian modal dan risiko reputasi berupa ketidakpuasan pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan risiko tidak dapat dilakukan secara parsial atau terpisah-pisah, melainkan harus melihat gambaran besar dari keseluruhan aktivitas usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Berman, B., & Evans, J. R. (2021). *Retail management: A strategic approach* (13th ed.). Pearson.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial management: Theory and practice* (16th ed.). Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2021). *Applied corporate finance* (4th ed.). Wiley.
- Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2016). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices*. Wiley.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2021). *Principles of managerial finance* (15th ed.). Pearson.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Hillier, D., Grinblatt, M., & Titman, S. (2022). *Financial markets and corporate strategy* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (4th ed.). Kogan Page.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). *Strategic management: Concepts and cases* (14th ed.). Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2020). *Retailing management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Madura, J. (2020). *Financial markets and institutions* (13th ed.). Cengage Learning.
- Porter, M. E. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Robinson, P. (2023). *Business risk and financial decision making*. Global Business Press.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2021). *Fundamentals of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Scarborough, N. M. (2021). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (9th ed.). Pearson.
- Sudana, I. M. (2019). *Manajemen keuangan perusahaan*. Erlangga.
- Sutrisno. (2020). *Manajemen keuangan: Teori, konsep, dan aplikasi*. Ekonisia.
- Tandelilin, E. (2020). *Portofolio dan investasi: Teori dan aplikasi* (2nd ed.). Kanisius.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2021). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Pearson.
- Ramdani, E. S. (2018). *Pengukuran risiko pembiayaan produktif UMKM pada Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah di Indonesia dengan menggunakan metode Value at Risk*.

PROFIL PENULIS



RIZKI DENA HASSYIFA

Rizki Dena Hassyifa merupakan seorang karyawan yang saat ini bekerja di PT Prosweal Indomax sekaligus menempuh pendidikan Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen semester 5 di Universitas Nusa Putra. Menjalani peran ganda sebagai pekerja dan mahasiswa membentuk karakter yang disiplin, adaptif, dan bertanggung jawab dalam menghadapi berbagai tuntutan aktivitas. Pengalaman profesional yang dijalani

memberikan pemahaman nyata mengenai dinamika organisasi, pengambilan keputusan, serta berbagai risiko yang muncul dalam operasional perusahaan. Di sisi akademik, Penulis aktif memperdalam konsep-konsep manajemen, khususnya yang berkaitan dengan analisis risiko, pengendalian, dan evaluasi kinerja. Perpaduan antara teori yang dipelajari di bangku kuliah dan praktik yang ditemui di dunia kerja membentuk cara pandang yang sistematis dan aplikatif. Melalui buku ini, Penulis berupaya menyajikan pembahasan pengukuran risiko secara terstruktur, mudah dipahami, dan relevan dengan kondisi nyata, sehingga dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa maupun praktisi.



ILHAM KURNIA RAMADHAN

Ilham Kurnia Ramadhan adalah seorang karyawan di PT Yakult Indonesia Persada yang juga sedang menempuh pendidikan sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen semester 5 di Universitas Nusa Putra. Lingkungan kerja industri yang menuntut kedisiplinan, ketepatan, serta konsistensi tinggi membentuk etos kerja profesional dan kemampuan berpikir logis dalam menyelesaikan permasalahan. Pengalaman tersebut menjadi bekal penting dalam memahami proses bisnis dan potensi risiko yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Dalam bidang akademik, Penulis terus mengembangkan wawasan manajerial, khususnya pada aspek perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan berbasis analisis risiko. Kemampuannya dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan perkuliahan mencerminkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan diri. Kontribusi Penulis dalam buku ini diharapkan dapat memberikan perspektif praktis mengenai penerapan konsep pengukuran risiko di lingkungan industri, sehingga pembaca memperoleh gambaran yang lebih nyata dan kontekstual.



NENG AGISTA FEBRI

Neng Agista Febri saat ini sedang menempuh pendidikan Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen semester 5 di Universitas Nusa Putra. Penulis memiliki minat besar dalam pengembangan kemampuan manajerial serta pendekatan analitis dalam memahami permasalahan organisasi dan bisnis. Proses pembelajaran akademik dijalani dengan komitmen tinggi sebagai bekal untuk membangun pemahaman yang kuat terhadap konsep manajemen modern. Dengan karakter yang teliti, bertanggung jawab, dan berorientasi pada proses, Penulis berkontribusi dalam penyusunan buku ini melalui sudut pandang yang sistematis dan terstruktur. Ia berupaya menyederhanakan konsep-konsep pengukuran risiko agar dapat dipahami oleh pembaca dari berbagai latar belakang. Melalui karya ini, Penulis berharap dapat turut memberikan kontribusi pemikiran yang bermanfaat dalam pengembangan wawasan manajemen dan pengambilan keputusan yang lebih terukur.



GUSTIAN DJUANDA

Setelah lulus dari SMA 5 Surabaya Penulis melanjutkan Pendidikan di FE UNSOED dan selesai pada Tahun 1986. Dan pada 1 Oktober 2025 sd 31 Maret 2026 menjadi Visiting Associate Professor pada School of Economics, Finance and Banking University Utara Malaysia, Pada waktu semester 2 Penulis bercita cita menjadi Dosen dengan harapan berkontribusi pada Sistem Belajar Mengajar agar

Mahasiswa mempunyai bekal ilmu yang terapan yang dapat dimanfaatkan untuk bekerja atau usaha dan berniat menyisihkan sebagian gajinya untuk mendalami Ilmu yang Aplikatif tersebut. Hal tersebut terkabul setelah diterima menjadi Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan dan Perbankan Indonesia (STEKPI) 2 Januari 1988 kemudian Penulis mengikuti Pendidikan Lanjutan Kader Perbankan Institut Bankir Indonesia (PLKP IBI) pada tahun 1991-1992. Ilmu yang diperoleh bermanfaat untuk mengajar Mata Kuliah Perbankan bahkan sukses Bersama Ibu Liliek Gajatri menjadi Finalis Peneliti Muda LIPI TVRI Tahun 1996. Pada Tahun 1988 dunia perbankan mengalami gejolak moneter sehingga banyak yang kolaps dan atas saran teman yaitu Bapak Irwansyah Lubis yang menyatakan Mata Kuliah Pajak tidak akan mati selama dunia masih ada, maka Penulis mengambil Kursus Brevet AB di Yayasan Artha Bakti Tahun 1999 dan diberi kesempatan mengajar Mata Kuliah Perpajakan oleh Pimpinan STEKPI . Dua tahun setelah mengajar Mata kuliah Perpajakan dan dengan bekal modul yang dibuat bersama Bapak Irwansyah Lubis yang kebetulan 87 sebagai Penyuluh Dirjen Pajak, maka Penulis mencoba menawarkan Modul Perpajakan yang telah dibuat ke Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Pada waktu itu dalam wawancara penulis menyatakan bahwa buku yang saya terbitkan berbeda dengan buku Pajak yang lain karena menampilkan Pelaporan Pajak berupa SPT sehingga mempunyai Keunggulan Kompetitif pada waktu itu sehingga Buku Pertama Pelaporan Pajak Penghasilan menjadi masuk 10 Buku Terlaris Versi Kontan Tahun 2002 sampai akhirnya menghasilkan 6 Buku Pajak sampai saat ini.”“Penulis melanjutkan Pendidikan S2 Manajemen UI Tahun 1992 dan lulus Tahun dengan kepakaran di bidang Manajemen Keuangan khususnya Investasi dan Portfolio sebagai Kajian dalam Tesisnya. Akhirnya Pendidikan

S3 Ekonomi Islam dilalui di UIN Jakarta 2005-2010 dengan Disertasi mengenai Penilaian Kinerja Bank Syariah dengan menggunakan Balanced Scorecard. Beberapa Book Chapter telah di bidang Keuangan dan Bisnis telah terbit. Saat ini bersama Mahasiswa sedang mencoba menerbitkan E Book Monograph sebagai salah satu Bahan Referensi para Mahasiswa pada Prodi Manajemen guna meningkatkan keahlian dalam Keuangan baik sebagai Wirausaha maupun sebagai Profesional pada Perusahaan tempat bekerja. Alhamdulillah Penulis juga sempat menjadi Visiting Lecturer di Islamic Business School College of Business Universiti Utara Malaysia pada Tahun 2010-2012.”Email Penulis: gustian.djuanda@nusaputra.ac.id

PENGUKURAN RISIKO TOKO VICTORY, TOKO MARIO DAN PAKAIAN SERBA 35 RIBU DALAM KESUKSESAN MEMBUKA CABANG MENGUNAKAN VALUE AT RISK

Tujuan penulisan e-book ini adalah memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai pentingnya pengukuran risiko bagi usaha ritel. Dalam dunia bisnis, setiap keputusan strategis, termasuk pembukaan cabang, selalu diiringi ketidakpastian. Dengan memahami risiko bisnis, risiko pendanaan, dan risiko total, pelaku usaha dapat membuat keputusan yang lebih rasional, terukur, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

E-book ini disusun dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami agar dapat dinikmati oleh berbagai kalangan, mulai dari pelaku usaha kecil, mahasiswa, maupun masyarakat umum yang tertarik mempelajari manajemen risiko dalam usaha. Setiap bab dirancang untuk memberikan gambaran teoritis sekaligus praktik, termasuk ilustrasi perhitungan sederhana, sehingga pembaca dapat memahami konsep pengukuran risiko secara nyata.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : tahtamediagroup
Telp/WA : +62 896-5427-3996



QRISN : 02-415-4903-121