

Manajemen risiko merupakan salah satu materi wajib yang harus dipelajari – dipahami dan mampu dipraktikkan oleh seorang Tenaga Sekuriti, apalagi Manajer Sekuriti yang Profesional. Pemahaman terhadap risiko menjadi salah satu instrumen dalam proses pengambilan keputusan dan pengendalian terhadap ancaman baik yang berasal dari internal organisasi maupun dari eksternal. Melalui penerapan risiko seorang manajer risiko dan atau manajer sekuriti akan mampu melakukan mitigasi dan tindakan pengendalian, sehingga dampak yang akan terjadi terhadap ancaman dan kerugian perusahaan/organisasi akan dapat dinetralisir atau diminimalisir. Buku **Dasar-Dasar Manajemen Risiko** yang disusun oleh Tim Konsultan Ahli PT.TSSI – PP POLRI ini akan sangat bermanfaat untuk dijadikan sebagai rujukan dalam mempelajari dan mendalami tentang manajemen risiko.



Dr. Ahmad Subagyo, SE, MM, CRBD, CSA, CRP. Penulis lahir di Kota Batik Pekalongan-Jawa Tengah, tahun 1972. Selama ini bekerja sebagai Professional selain sebagai Dosen tetap di STIE GICI Depok dengan jabatan sebagai Ketua dan memiliki jabatan fungsional sebagai Lektor Kepala. Penulis saat ini menjadi Komisaris Independen di Perusahaan Keuangan dan Teknologi Financial, antara lain di PT. Asuransi Takaful Umum, PT. Akulaku Finance Indonesia, PT. Inovasi Kredit Indonesia, dan sejak 2011 sampai saat ini masih aktif sebagai Konsultan di Bank Dunia Kantor Jakarta dalam bidang *Finance & Market*. Sebagai Penulis Buku, Buku Manajemen Risiko ini merupakan hasil karyanya yang ke-20. Buku-buku-nya dapat di akses di www.ahmadsubagyo.com. Pemegang sertifikat Kompetensi risiko Professional ini menjadi Konsultan Ahli di beberapa Kementerian/Lembaga (K/L), antara lain di PP-POLRI, Kemenkop & UKM, BUMN dan Perusahaan swasta lainnya. Penulis menyelesaikan Pendidikan terakhirnya (S3) di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.



Dr. Rusli Simanjuntak, S.E., Akt., MSc. Penulis menyelesaikan pendidikan di bidang ilmu ekonomi, dimulai dari Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Airlangga di Surabaya; program magister di University of Illinois at Urbana-Champaign, Amerika Serikat dan program doctoral di Universitas Trisakti di Jakarta. Selain itu Penulis juga telah mengikuti berbagai kursus, pelatihan dan seminar baik di dalam maupun di luar negeri mengenai kebanksentralan, *public relations*, perkreditan, sistem pembayaran, *computer audit*, pemeriksaan dan pengawasan bank, manajemen risiko dan corporate governance, strategic planning serta asesmen kompetensi. Selain berpengalaman memberikan pelatihan di bidang manajemen risiko, *corporate governance*, *money laundering* di bidang perbankan, Penulis juga sebagai dosen tidak tetap pada STIE

Indonesia Banking School dan staf ahli pada PT. Tetap Setia Sekuriti Indonesia (TSSI) dan Asesor Kompetensi pada LSP P-2 PP POLRI.



Dr. Alexander Irianto Bukit Lahir pada tgl 31 Maret 1952 di Kbandjahe Kabupaten Tanah Karo di Provinsi Sumatera Utara. Menyelesaikan Sekolah Dasar dan menengah di Binjai Sumut. Masuk Akademi Angkatan Bersendjata Republik Indonesia jurusan Kepolisian pada tahun 1972 dan lulus pada tahun 1975-an bekerjada di Polda Riau Polres Indragiri Hulu di kota Rengat pada tahun 1976. Masuk Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian dan meraih gelar Sardjanaan Ilmu Kepolisian pada tahun 1985. Tahun yang sama ditugaskan ke Polda Irian Jaya, Pada tahun 1987 pindah ke Denma Mabes Polri di Jakarta. Sejak tahun tersebut Penulis dipinjamkan oleh Polri untuk bekerja di PT. Caltex Paific Indonesia di Pekanbaru Riau sampai tahun 1995. Pada tahun 1997 mengikuti Pendidikan di Group 4 and Falk di Inggris untuk *Industrial Security* dan *Security Management*. Sejak tahun 2018 bergabung dengan PT. TSSI PP – POLRI sampai sekarang sbg tenaga ahli sampai sekarang.

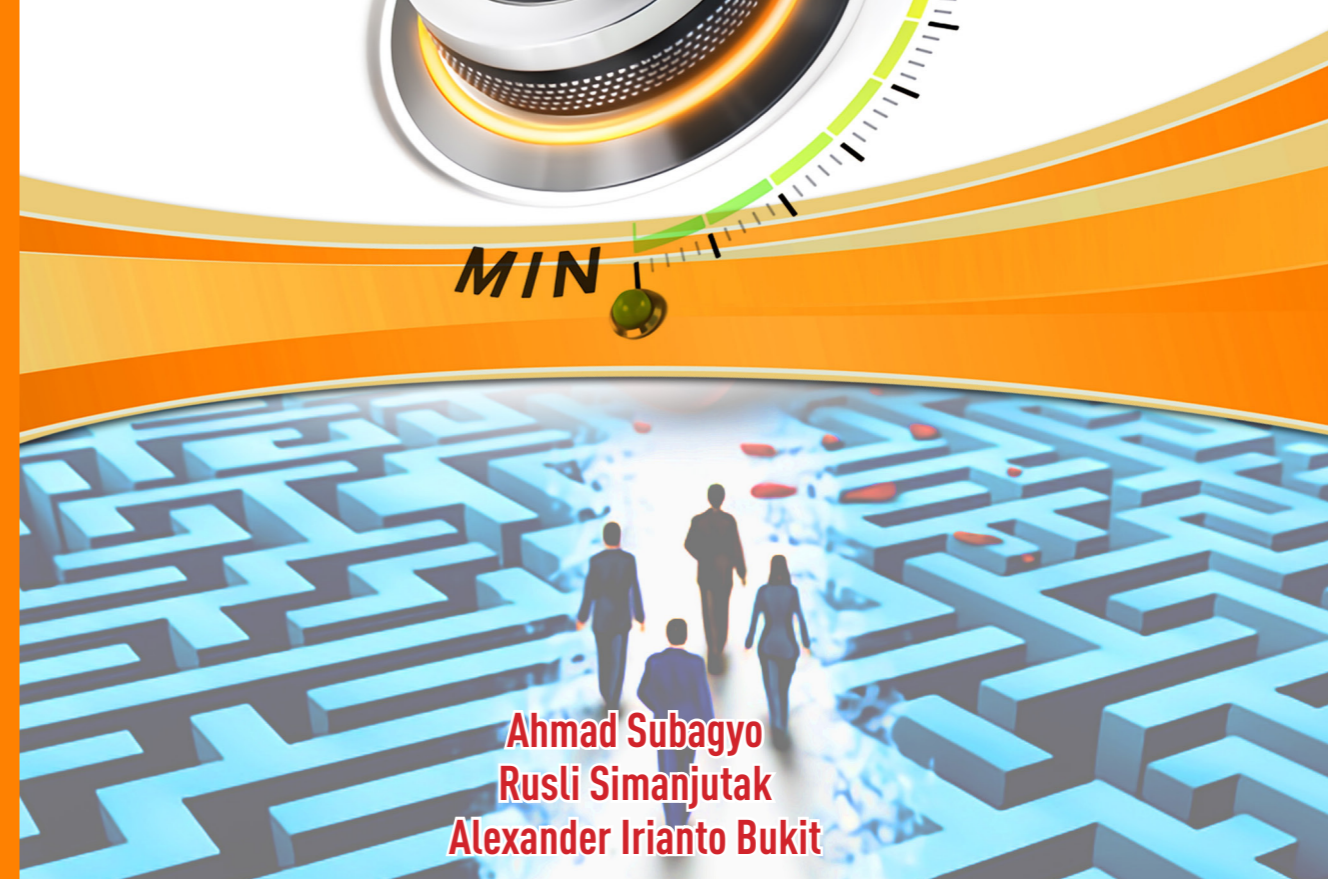
DASAR-DASAR MANAJEMEN RISIKO

Ahmad Subagyo

Rusli Simanjuntak

Alexander Irianto Bukit

DASAR-DASAR MANAJEMEN RISIKO



Ahmad Subagyo
Rusli Simanjuntak
Alexander Irianto Bukit

Dasar-Dasar Manajemen Risiko

Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.CSA.CRP

Dr. Rusli Simanjutak, S.E., Ak. M.Si

Drs. Alexander Irianto Bukit

**Mitra
Wacana
Media**
P E N E R B I T

Dasar-Dasar Manajemen Risiko

Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.CSA.CRP

Dr. Rusli Simanjutak, S.E., Ak. M.Si

Drs. Alexander Irianto Bukit



Edisi Asli

Hak Cipta © 2020 : Penulis

Diterbitkan : **Penerbit Mitra Wacana Media**

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14

Bojongkukur-Gunung Putri. Bogor

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

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).**
3. 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).**
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, **dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).**

Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.CSA.CRP

Dr. Rusli Simanjutak, S.E., Ak. M.Si

Drs. Alexander Irianto Bukit

Dasar-Dasar Manajemen Risiko/Ahmad Subagyo, Rusli Simanjutak,
Alexander Irianto Bukit

Edisi Pertama

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020

1 jil., 17 x 24 cm, 222 hal.

Anggota IKAPI No: 410/DKI/2010

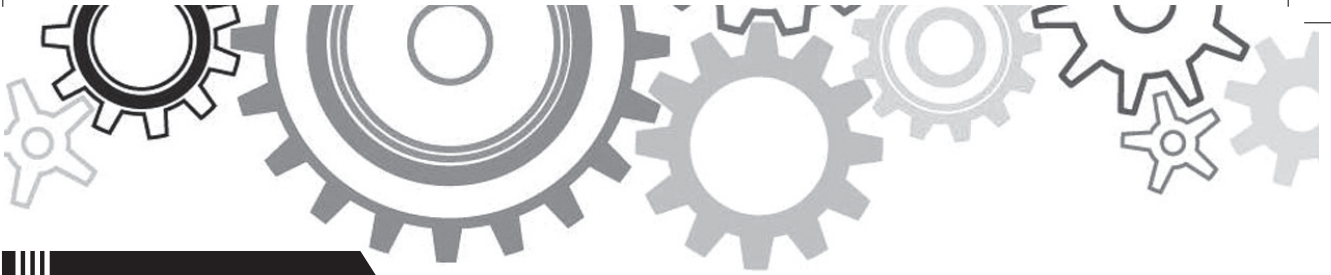
ISBN: 978-602-318-447-7

1. Manajemen

I. Judul

2. Dasar Manajemen Risiko

II. Ahmad Subagyo, Rusli Simanjutak, Alexander Irianto Bukit



KATA SAMBUTAN



Puji syukur kehadiran Illahi Rabbi, atas segala limpahan rahmat dan nikmat-NYA kepada kita sekalian. PP - POLRI terus melangkah memberikan pelayanan kepada masyarakat, terutama komitmen pelayanan pada Bidang Keamanan baik hal itu berhubungan dengan kepentingan Sumber Daya Manusia, Keluarga, Perusahaan, Masyarakat, Bangsa dan Negara.

Selanjutnya arah kepedulian dan kontribusi PP POLRI terhadap adanya layanan dalam bidang KANTIBMAS di era revolusi industri 4.0 dewasa ini, diantaranya dengan mendirikan

PT. Tetap Setia Sekuriti Indonesia (TSSI), yang memiliki komitmen serta perhatian yang cukup besar di dalam mempersiapkan tenaga-tenaga sekuriti profesional, yang siap menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat di era digital, sebagaimana berlangsung dewasa ini. Adapun salah satu yang menjadi andalan dari materi Pendidikan Sekuriti Profesional adalah "**Manajemen Risiko**".

Manajemen Risiko merupakan salah satu materi wajib yang harus dipelajari – dipahami dan mampu dipraktikkan oleh seorang Tenaga Sekuriti, terutama level Manajer Sekuriti yang Profesional. Pemahaman terhadap risiko, menjadi salah satu instrumen dalam proses pengambilan keputusan dan pengendalian terhadap ancaman, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi itu sendiri. Melalui penerapan risiko, seorang manajer sekuriti akan mampu melakukan mitigasi dan tindakan pengendalian, sehingga dampak yang berpotensi akan terjadi dan mengancam bahkan merugikan perusahaan/organisasi, sejak dini sudah dapat dinetralisir atau diminimalisir.

Buku Dasar-Dasar Manajemen Risiko yang disusun oleh Tim Konsultan Ahli PT. TSSI – PP POLRI ini, akan sangat bermanfaat untuk dijadikan sebagai salah satu rujukan dalam mempelajari dan mendalami tentang manajemen risiko.

Demikian dan Tetap Setia untuk Selalu Berkarya.







KATA PENGANTAR

Risiko, saat ini telah menjadi literasi sebahagian besar masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan, terlebih dalam pergaulan bisnis dewasa ini. Bahkan ada kecenderungan dalam percakapan sehari-hari masyarakat lebih suka bicara risiko dari pada menyebut “RUGI”. Sebagai contoh, jika kita investasi di pasar modal, kira-kira berisiko tidak ya?, bukan rugi tidak ya?

Bahkan dalam percakapan sehari-hari, ketika ada orang yang akan memarkir kendaraannya, statemen yang muncul adalah “ parkir di sini berisiko tidak ya?. Pernyataannya bukan kendaraan saya akan hilang tidak ya?

Mengapa menggunakan kata-kata risiko, karena kendaraan hilang menjadi bagian dari kemungkinan risiko yang muncul, bisa jadi posisi dan parkir kendaraannya “menggangu” orang lain yang akan lewat, atau ada kemungkinan kejatuhan material dari atas Gedung/pohon, dan unsur-unsur lain yang merugikan baik diri sendiri maupun orang lain.

Realita ini mengindikasikan masyarakat semakin memahami makna risiko, bahwa sesuatu “event” dapat terjadi atas perbuatan yang dilakukan dan berdampak merugikan baik dirinya maupun orang lain.

Literasi tentang risiko masih sangat terbatas, terlebih terminology risiko dalam system pengamanan kita. Buku ini di tulis untuk melengkapi kekurangan literasi dalam dunia industry dan menambah khasanah tentang risiko dalam dunia perguruan tinggi dan kalangan akademis kita.

Akhirnya, Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan bantuannya dalam memberikan ide, sumbangan referensi dan diskusi yang kita selenggarakan secara intensif, khususnya di lingkungan PT.TSSI-PP Polri.

Semoga kehadiran buku ini bermanfaat bagi semua pihak, dan mohon maaf sekiranya ada kesalahan dan kekurangan yang ada,

Jakarta, Akhir Februari 2020

#Dr. Ahmad Subagyo - Dr. Rusli Simanjutak – Drs. Alex Bukit





DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAGIAN I DASAR-DASAR MANAJEMEN RISIKO.....	1
Bab 1 KONSEP DAN PENGERTIAN MANAJEMEN RISIKO	3
1.1 Istilah-Istilah Penting	3
1.2. Konsep dan Pengertian.....	6
1.3. Manajemen Risiko	10
1.4 Contoh Kasus #01	14
1.5 Soal Evaluasi dan Tugas Bab 1.....	18
Bab 2 MANAJEMEN RISIKO – PERANAN, TUJUAN DAN FUNGSI	19
2.1. Peranan Manajemen Risiko	19
2.2. Manajemen Risiko dan Asuransi.....	20
2.3. Tujuan Manajemen Risiko.....	21
2.4. Fungsi Pokok Manajemen Risiko.....	22
2.5. Langkah-Langkah Proses Pengelolaan Risiko	23
2.6. Kedudukan Manajer Risiko	24
2.7. Kerjasama dengan Departemen Lain.....	25
2.8. Review Berkala	27
2.8. Contoh Kasus #02	27
2.9 Soal Evaluasi Bab 2	31
Bab 3 PRINSIP-PRINSIP PENGIDENTIFIKASIAN RISIKO	33
3.1. Pengertian Identifikasi Risiko.....	33
3.2. Manfaat Daftar Kerugian Potensiil.....	34
3.3. Klasifikasi Kerugian Potensiil.....	34
3.4. Metode Pengidentifikasian Risiko.....	36
3.5. Contoh Kasus #03	38
3.6. Soal Evaluasi Bab 3	40

Bab 4	DAFTAR KERUGIAN POTENSIIL	41
4.1.	Pengertian Daftar Kerugian Potensiil	41
4.2.	Kerugian Atas Harta	41
4.3.	Tanggung Jawab Atas Kerugian Pihak Lain.....	52
4.4.	Tanggung Jawab Atas Kerugian Personil	61
4.5.	Contoh Studi Kasus #04	66
4.6.	Soal Evaluasi Bab 4	82
Bab 5	PRINSIP-PRINSIP PENGUKURAN RISIKO	83
5.1.	Pengukuran Risiko.....	83
5.2.	Konsep Probabilitas	86
5.3.	Contoh Kasus #05	95
5.4.	Soal Evaluasi Bab 5	98
Bab 6	PENANGGULANGAN & PEMBIAYAAN RISIKO	99
6.1.	Penanggulangan Risiko	99
6.2.	Pembiayaan Risiko	109
6.3.	Contoh Kasus #06	113
6.4.	Soal Evaluasi Bab 6	115
Bab 7	JENIS-JENIS RISIKO	117
7.1	Risiko Kerusakan Properties.....	117
7.2	Risiko Kematian, Kesehatan dan Kecelakaan	122
7.3	Risiko Perubahan Tingkat Bunga, Risiko Pasar dan Risiko Kredit	125
7.4	Risiko Operasional	130
Bab 8	ALTERNATIF PENGELOLAAN RISIKO DAN KARAKTERISTIK MANAJEMEN RISIKO.....	135
8.1.	Alternatif Pengelolaan Risiko	135
8.2.	Karakteristik Manajemen Risiko yang Baik	140
8.3.	Evaluasi	145
BAGIAN II	Penerapan Manajemen Risiko pada Perusahaan.....	161
	Definisi Istilah Dalam Manajemen Risiko	161
Bab 9	Kebijakan UMUM PENGELOLAAN RISIKO PERUSAHAAN	167
9.1	Prinsip-prinsip Manajemen Risiko	167
9.2	Kesadaran dan Budaya Risiko	170
9.3	Kebijakan Manajemen Risiko	171
9.4	Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	172
9.5	Kategori Risiko	177

Bab 10	INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO	179
10.1	Tata Hubungan Kerja Pengelolaan Risiko	179
10.2	Metodologi Penerapan Manajemen Risiko.....	181
10.3	Sistem dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko	182
10.4	Sistem Informasi Manaiemen Risiko.....	182
10.5	Pelaporan Manaiemen Risiko	183
11.6	Proses Manajemen Risiko	185
DAFTAR PUSTAKA.....	205
LAMPIRAN	207
INDEKS	209
TENTANG PENULIS.....	211



BAGIAN I

DASAR-DASAR MANAJEMEN RISIKO

Bagian I ini merupakan bagian awal dari buku ini yang berisi tentang dasar-dasar tentang manajemen risiko.

Bagian I menjelaskan tentang pengertian risiko, jenis-jenis risiko, manajemen risiko dan mitigasi risiko.

Untuk dapat menerapkan manajemen risiko yang baik di perusahaan atau organisasi diperlukan pemahaman dasar tentang definisi risiko, prinsip dan jenisnya, serta klasifikasi risiko dalam konteks yang selama ini di pahami oleh masyarakat umum.

Bagian ini diperlukan sebagai dasar bagi para pembelajar risiko untuk berbagai disiplin ilmu manajemen yang sedang dan akan mempelajari risiko secara lebih mendalam.





Bab 1

KONSEP DAN PENGERTIAN MANAJEMEN RISIKO

Sub Pokok Bahasan:

- 1.1 Istilah-Istilah Penting
- 1.2 Konsep dan Pengertian
- 1.3 Manajemen Risiko
- 1.4 Contoh Kasus
- 1.5 Soal Evaluasi dan Tugas Bab 1

1.1 ISTILAH-ISTILAH PENTING

Dalam manajemen risiko ada beberapa istilah atau pengertian penting, yang perlu dipahami secara baik, untuk memudahkan kita dalam mempelajari ilmu ini, yaitu:

1. Peril:

Peril adalah peristiwa atau kejadian yang menimbulkan kerugian. Jadi merupakan kejadian/peristiwa sebagai penyebab langsung terjadinya suatu kerugian; misalnya: kebakaran, pencurian, kecelakaan dan sebagainya. Peril sering disebut juga bahaya, meskipun antara keduanya sebetulnya tidak persis sama.

2. Hazard:

Hazard adalah keadaan dan kondisi yang memperbesar kemungkinan terjadinya peril. Jadi merupakan keadaan dan kondisi yang memperbesar kemungkinan sesuatu terkena peril. Contoh: jalan licin, tikungan tajam adalah merupakan keadaan dan kondisi jalan yang memperbesar kemungkinan terjadinya kecelakaan di tempat tersebut.

Dengan demikian *hazard* lebih erat kaitannya dengan masalah kemungkinan dari pada dengan masalah risiko, meskipun hal itu merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan dalam upaya penanggulangan risiko. Sebab *hazard* pada

hakikatnya merupakan dasar/bahan dalam upaya mengestimasi besarnya kemungkinan terjadinya peril.

Ada beberapa macam tipe *hazard*, yaitu:

a. Physical Hazard:

Adalah keadaan dan kondisi yang memperbesar kemungkinan terjadinya peril, yang bersumber dari karakteristik secara fisik dari objek, baik yang bisa diawasi/diketahui maupun yang tidak.

Kondisi ini biasanya dicoba diatasi (kemungkinannya diperkecil dengan melakukan tindakan-tindakan preventif. Misalnya: jalan licin, tikungan tajam yang memperbesar kemungkinan terjadinya kecelakaan, dicoba diatasi dengan pemasangan rambu-rambu lalu lintas ditempat tersebut.

b. Moral Hazard:

Adalah keadaan dan kondisi seseorang yang memperbesar kemungkinan terjadinya peril, yang bersumber pada sikap mental, pandangan hidup, kebiasaan dari orang yang bersangkutan. Jadi merupakan karakter pribadi seseorang yang memperbesar kemungkinan terjadinya peril. Contoh: pelupa, akan memperbesar kemungkinan terjadinya musibah/kerugian yang menimpa orang tersebut.

c. Morale Hazard:

Adalah keadaan dan kondisi seseorang yang memperbesar kemungkinan terjadinya peril, yang bersumber pada perasaan hati orang yang bersangkutan, yang umumnya karena pengaruh dari suatu keadaan tertentu.

Contoh:

Orang yang telah mengasuransikan dirinya, mobilnya dan telah merasa mahir pengemudi, maka karena merasa aman terhadap risiko, ia sembrono dalam mengemudikan mobilnya. Keadaan dan kondisi ini tentu akan memperbesar kemungkinan terjadinya kecelakaan yang akan menyimpannya.

d. Legal Hazard:

Adalah perbuatan yang mengabaikan peraturan-peraturan atau perundang-undangan yang berlaku (melanggar hukum), sehingga memperbesar kemungkinan terjadinya peril. Misalnya: kebijaksanaan perusahaan yang melanggar/tidak memenuhi Undang-undang Tentang Keselamatan Kerja, akan memperbesar kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja.

Contoh:

Para pekerja yang tugasnya memanjat (tukang cat, *cleaning service*) pada waktu melaksanakan pekerjaannya harus dilengkapi/memakai dengan "sabuk pengaman". Pekerja umumnya merasa terganggu bekerjanya bila

memakai sabuk pengaman, maka banyak dari mereka yang tidak mau memakainya. Hal ini tentu memperbesar kemungkinan mereka mengalami kecelakaan kerja.

3. Exposure:

Adalah keadaan atau objek yang mengandung kemungkinan terkena peril, sehingga merupakan keadaan yang menjadi objek dari upaya penanggulangan risiko, khususnya di bidang pertanggungungan dan pengamanan.

4. Kemungkinan/Probabilitas:

Adalah keadaan yang mengacu pada waktu mendatang tentang kemungkinan terjadinya suatu peristiwa. Bagi pengelolaan risiko, terutama kemungkinan yang merugikan adalah merupakan hal yang harus dicermati. Karakteristik dan besarnya kemungkinan adalah hal yang menjadi perhatian utama dari perusahaan asuransi/penanggung.

Besarnya probabilitas dapat diperhitungkan secara cermat dengan menggunakan teori probabilitas (lihat statistik), meskipun tidak tepat 100%, tetapi penyimpangan atau deviasinya dapat diminimumkan.

Dalam suatu kontrak asuransi sebetulnya yang menjadi dasar pertimbangan para pihak adalah berbeda, di mana:

- a. Bagi perusahaan asuransi yang menjadi perhatian utama adalah masalah probabilitasnya, di mana besarnya probabilitas akan menjadi dasar utama penentuan besarnya premi dan dapat tidaknya pertanggungungan diterima.
- b. Bagi tertanggung yang menjadi perhatian utama adalah masalah risiko atau ketidakpastiannya dalam mempertanggungungkan suatu risiko atau tidak. Dimana makin besar risiko akan makin besar kemungkinan untuk mempertanggungungkan.

5. Hukum Bilangan Besar (The Law of The Large Numbers):

Adalah hukum yang berkaitan dengan peramalan besarnya kemungkinan terjadinya peril. Di mana: **"makin besar jumlah exposure yang diramalkan akan semakin cermat hasil peramalan yang diperoleh"**.

Hukum ini pada hakikatnya menjadi dasar di bidang usaha perasuransian. Sebab dalam usaha perasuransian terjadi proses: di mana ketidakmungkinan peramalan kejadian terhadap kasus individu diganti dengan kemampuan untuk meramal kejadian/kerugian secara kolektif sejumlah besar kasus.

Itulah sebabnya mengapa perusahaan asuransi selalu berupaya untuk memperbanyak nasabahnya, agar peramalan terhadap kemungkinan peril yang diderita nasabah makin tepat.

1.2. KONSEP DAN PENGERTIAN

1.2.1. Konsep Risiko

Dalam kehidupan sehari-hari sering kita dengar istilah "risiko". Berbagai macam risiko, seperti risiko kebakaran, tertabrak kendaraan lain di jalan, risiko terkena banjir dimusim hujan dan sebagainya, dapat menyebabkan kita akan menanggung risiko-risiko jika kita tidak mengantisipasi dari awal. Lebih-lebih dalam dunia bisnis, ketidakpastian beserta risikonya merupakan sesuatu yang tidak dapat diabaikan begitu saja, malahan harus diperhatikan secara cermat, bila orang menginginkan kesuksesan. Risiko tersebut antara lain: kebakaran, kerusakan, kecelakaan, pencurian, penipuan, kecurangan, penggelapan dan sebagainya, yang dapat menimbulkan kerugian yang tidak kecil.

Sehubungan dengan kenyataan tersebut semua orang (khususnya pengusaha) selalu harus berusaha untuk menanggulangnya, artinya berupaya untuk meminimumkan ketidakpastian agar kerugian yang ditimbulkan dapat dihilangkan atau paling tidak diminimumkan.

Penanggulangan risiko tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara dan pengelolaan berbagai cara penanggulangan risiko inilah yang disebut **Manajemen Risiko**. Pengelolaan tersebut meliputi langkah-langkah antara lain:

1. Berusaha untuk mengidentifikasi unsur-unsur ketidakpastian dan tipe-tipe risiko yang dihadapi bisnisnya.
2. Berusaha untuk menghindari dan menanggulangi semua unsur ketidakpastian, misalnya dengan membuat perencanaan yang baik dan cermat.
3. Berusaha untuk mengetahui korelasi dan konsekuensi antar peristiwa, sehingga dapat diketahui risiko-risiko yang terkandung di dalamnya.
4. Berusaha untuk mencari dan mengambil langkah-langkah (metode) untuk menangani risiko-risiko yang telah berhasil diidentifikasi (mengelola risiko yang dihadapi).

1.2.2. Pengertian Risiko

Istilah risiko sudah biasa dipakai dalam kehidupan kita sehari-hari, yang kita umumnya secara intuitif sudah memahami apa yang dimaksudkan. Tetapi pengertian secara ilmiah dari risiko sampai saat ini masih tetap beragam, yaitu antara lain:

1. **Risiko** adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu (Arthur Williams dan Richard, M.H).
2. **Risiko** adalah ketidaktentuan (*uncertainty*) yang mungkin melahirkan peristiwa kerugian (loss) (A. Abas Salim).

3. **Risiko** adalah ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa (Soekarto).
4. **Risiko** merupakan penyebaran/penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan (Herman Darmawi).
5. **Risiko** adalah probabilitas sesuatu hasil/*outcome* yang berbeda dengan yang diharapkan (Herman Darmawi).

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya sesuatu yang merugikan yang tidak diduga/tidak diinginkan. Jadi merupakan ketidakpastian atau kemungkinan terjadinya sesuatu, yang bila terjadi akan mengakibatkan kerugian. Dengan demikian risiko mempunyai karakteristik:

1. merupakan ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa,
 2. merupakan ketidakpastian yang bila terjadi akan menimbulkan kerugian.
- Ujud dari risiko itu dapat bermacam-macam, antara lain:
- a. Berupa kerugian atas harta milik/kekayaan atau penghasilan, misalnya yang diakibatkan oleh kebakaran, pencurian, pengangguran dan sebagainya.
 - b. Berupa penderitaan seseorang, misalnya sakit/cacat karena kecelakaan.
 - c. Berupa tanggung jawab hukum, misalnya risiko dari perbuatan atau peristiwa yang merugikan orang lain.
 - d. Berupa kerugian karena perubahan keadaan pasar, misalnya karena terjadinya perubahan harga, perubahan selera konsumen dan sebagainya.

1.2.3. Ketidakpastian

Risiko timbul karena adanya ketidakpastian, yang berarti ketidakpastian adalah merupakan kondisi yang menyebabkan tumbuhnya risiko, karena mengakibatkan keragu-raguan seorang mengenai kemampuannya untuk meramalkan kemungkinan terhadap hasil-hasil yang akan terjadi di masa mendatang. Dimana kondisi yang tidak pasti itu karena berbagai sebab, antara lain:

1. Tenggang waktu antara perencanaan suatu kegiatan sampai kegiatan itu berakhir/menghasilkan, di mana makin panjang tenggang waktunya makin besar ketidakpastiannya.
2. Keterbatasan informasi yang tersedia yang diperlukan dalam penyusunan rencana.
3. Keterbatasan pengetahuan/kemampuan/teknik pengambilan keputusan dari perencanaan.

Secara garis besar ketidakpastian dapat diklasifikasikan ke dalam:

1. **Ketidakpastian ekonomi (*economic uncertainty*)**, yaitu kejadian-kejadian yang timbul sebagai akibat kondisi dan perilaku dari pelaku ekonomi, misalnya:

perubahan sikap konsumen, perubahan selera konsumen, perubahan harga, perubahan teknologi, penemuan baru dan sebagainya.

2. **Ketidakpastian alam (*uncertainty of nature*)**, yaitu ketidak pastian yang disebabkan oleh alam, misalnya: badai, banjir, gempa bumi, kebakaran dan sebagainya.
3. **Ketidakpastian kemanusiaan (*human uncertainty*)**, yaitu ketidakpastian yang disebabkan oleh perilaku manusia, seperti: peperangan, pencurian, penggelapan, pembunuhan dan sebagainya.

1.2.4. Macam-macam Risiko

Risiko dapat dibedakan dengan berbagai macam cara, antara lain:

1. Menurut sifatnya risiko dapat dibedakan ke dalam:
 - a. Risiko yang tidak disengaja (**Risiko murni**), adalah risiko yang apabila terjadi tentu menimbulkan kerugian dan terjadinya tanpa disengaja; misalnya: risiko terjadinya kebakaran, bencana alam, pencurian, penggelapan, pengacauan dan sebagainya.
 - b. Risiko yang disengaja (**Risiko spekulatif**), adalah risiko yang sengaja ditimbulkan oleh yang bersangkutan, agar terjadinya ketidakpastian memberikan keuntungan kepadanya, seperti: risiko utang-piutang, perjudian, perdagangan berjangka (*hedging*) dan sebagainya.
 - c. **Risiko fundamental**, adalah risiko yang penyebabnya tidak dapat dilimpahkan kepada seseorang dan yang menderita tidak hanya satu atau beberapa orang saja, tetapi banyak orang, seperti banjir, angin topan dan sebagainya.
 - d. **Risiko khusus**, adalah risiko yang bersumber pada peristiwa yang mandiri dan umumnya mudah diketahui penyebabnya, seperti kapal kandas, pesawat jatuh, tabrakan mobil dan sebagainya.
 - e. **Risiko dinamis**, adalah risiko yang timbul karena perkembangan dan kemajuan (dinamika) masyarakat di bidang ekonomi, ilmu dan teknologi, seperti risiko keusangan, risiko penerbangan luar angkasa. Kebalikannya disebut **Risiko statis**, seperti risiko hari tua, risiko kematian dan sebagainya.
2. Dapat tidaknya risiko tersebut dialihkan kepada pihak lain, maka risiko dapat dibedakan ke dalam:
 - a. Risiko yang dapat dialihkan kepada pihak lain, dengan mempertanggungkan suatu objek yang akan terkena risiko kepada perusahaan asuransi, dengan membayar sejumlah premi asuransi, sehingga semua kerugian menjadi tanggungan (pindah) pihak perusahaan asuransi.

- b. Risiko yang tidak dapat dialihkan kepada pihak lain (tidak dapat diasuransikan); umumnya meliputi semua jenis risiko spekulatif.
3. Menurut sumber/penyebab timbulnya, risiko dapat dibedakan ke dalam:
 - a. **Risiko intern:** yaitu risiko yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti: kerusakan aktiva karena ulah karyawannya sendiri, kecelakaan kerja, mismanajemen dan sebagainya.
 - b. **Risiko ekstern:** yaitu risiko yang berasal luar perusahaan, seperti risiko pencurian, penipuan, persaingan, fluktuasi harga, perubahan policy pemerintah dan sebagainya.

1.2.5. Upaya Penanggulangan Risiko

Agar risiko yang dihadapi bila terjadi tidak akan menyulitkan bagi yang terkena, maka risiko-risiko tersebut harus selalu diupayakan untuk diatasi/ditanggulangi, sehingga ia tidak menderita kerugian atau kerugian yang diderita dapat diminimumkan.

Sesuai dengan sifat dan objek yang terkena risiko, ada beberapa cara yang dapat dilakukan (perusahaan) untuk meminimumkan risiko kerugian, antara lain:

1. Mengadakan pencegahan dan pengurangan terhadap kemungkinan terjadinya peristiwa yang menimbulkan kerugian, misalnya: membangun gedung dengan bahan-bahan yang anti terbakar untuk mencegah bahaya kebakaran, memagari mesin-mesin untuk menghindari kecelakaan kerja, melakukan pemeliharaan dan penyimpanan yang baik terhadap bahan dan hasil produksi untuk menghindari risiko kecurian dan kerusakan, mengadakan pendekatan kemanusiaan untuk mencegah terjadinya pemogokan, sabotase dan pengacauan.
2. Melakukan retensi, artinya mentolerir terjadinya kerugian, membiarkan terjadinya kerugian dan untuk mencegah terganggunya operasi perusahaan akibat kerugian tersebut disediakan sejumlah dana untuk menanggulangnya (contoh: pos biaya lain-lain atau tak terduga dalam anggaran perusahaan).
3. Melakukan pengendalian terhadap risiko, contoh: melakukan *hedging* (perdagangan berjangka) untuk menanggulangi risiko kelangkaan dan fluktuasi harga bahan baku/pembantu yang diperlukan.
4. Mengalihkan/memindahkan risiko kepada pihak lain, yaitu dengan cara mengadakan kontrak pertanggungan (asuransi) dengan perusahaan asuransi terhadap risiko tertentu, dengan membayar sejumlah premi asuransi yang telah ditetapkan, sehingga perusahaan asuransi akan mengganti kerugian bila betul-betul terjadi kerugian yang sesuai dengan perjanjian.

Tugas dari seorang manajer risiko adalah berkaitan erat dengan upaya memilih dan menentukan cara-cara/metode yang paling efisien dalam penanggulangan risiko yang dihadapi perusahaan.

1.3. MANAJEMEN RISIKO

1.3.1. Pengertian Manajemen Risiko

Secara sederhana pengertian manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Jadi mencakup kegiatan merencanakan, mengorganisir, menyusun, memimpin/mengkoordinir dan mengawasi (termasuk mengevaluasi) program penanggulangan risiko.

Program manajemen risiko dengan demikian mencakup tugas-tugas: mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi, mengukur atau menentukan besarnya risiko tersebut, mencari jalan untuk menghadapi atau menanggulangi risiko, selanjutnya menyusun strategi untuk memperkecil ataupun mengendalikan risiko, mengkoordinir pelaksanaan penanggulangan risiko serta mengevaluasi program penanggulangan risiko yang telah dibuat. Jadi seorang manajer risiko pada hakikatnya harus menjawab pertanyaan: Risiko apa saja yang dihadapi perusahaan. Bagaimana dampak risiko-risiko tersebut terhadap bisnis perusahaan. Risiko-risiko mana yang dapat dihindari, yang dapat ditangani sendiri dan yang mana yang harus dipindahkan kepada perusahaan asuransi. Metode mana yang paling cocok dan efisien untuk menghadapinya serta bagaimana hasil pelaksanaan strategi penanggulangan risiko yang telah direncanakan.

1.3.2. Pentingnya Mempelajari Manajemen Risiko

Bagaimana pentingnya bagi orang yang mempelajari manajemen risiko dapat dilihat dari dua segi, yaitu:

1. Seseorang sebagai anggota organisasi/perusahaan, terutama seorang manajer akan dapat mengetahui cara-cara/metode yang tepat untuk menghindari atau mengurangi besarnya kerugian yang diderita perusahaan, sebagai akibat ketidakpastian terjadinya suatu peristiwa yang merugikan ("peril").
2. Seseorang sebagai pribadi:
 - a. Dapat menjadi seorang manajer risiko yang profesional dalam jangka waktu yang relatif lebih cepat daripada yang belum pernah mempelajarinya.
 - b. Dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi manajer risiko dari perusahaan di mana yang bersangkutan menjadi anggota.
 - c. Dapat menjadi konsultan manajemen risiko, agen asuransi, pedagang perantara, penasehat penanaman modal, konsultan perusahaan yang tidak mempunyai manajer risiko dan sebagainya.

4. Dapat menjadi manajer risiko yang profesional dari perusahaan asuransi, sehingga akan lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program asuransi yang disusun dengan tepat.
5. Dapat lebih berhati-hati dalam mengatur kehidupan pribadinya sehari-hari.

1.3.3. Manfaat Manajemen Risiko bagi Perusahaan, Keluarga dan Masyarakat

1.3.3.1. Manfaat bagi Perusahaan

Adanya program penanggulangan risiko yang baik dari suatu perusahaan akan memberikan beberapa sumbangan yang sangat bermanfaat, antara lain:

1. Evaluasi dari program penanggulangan risiko akan dapat memberikan gambaran mengenai keberhasilan dan kegagalan operasi perusahaan. Meskipun hal ini secara ekonomis tidak menaikkan keuntungan perusahaan, tetapi hal itu akan merupakan kritik bagi pengelolaan perusahaan, sehingga akan sangat bermanfaat bagi perbaikan pengelolaan usaha dimasa datang.
2. Pelaksanaan program penanggulangan risiko juga dapat memberikan sumbangan langsung kepada upaya peningkatan keuntungan perusahaan. Karena melalui kegiatan-kegiatan: mengurangi biaya melalui upaya pencegahan, mengurangi kerugian dengan memindahkan kemungkinan kerugian kepada pihak lain dengan biaya yang terendah dan sebagainya.
3. Pelaksanaan program penanggulangan risiko yang berhasil juga menyumbang secara tidak langsung kepada pencapaian keuntungan perusahaan, melalui:
 - a. Keberhasilan mengelola risiko murni akan menimbulkan keyakinan dan kedamaian hati kepada pimpinan/pengurus perusahaan, sehingga dapat membantu meningkatkan kemampuannya untuk menganalisis dan menyimpulkan risiko spekulatif yang tidak dapat dihindari (dapat lebih berkonsentrasi pada pengelolaan risiko spekulatif).
 - b. Adanya kondisi yang lebih baik dan kesempatan yang memungkinkan akan mendorong pimpinan/pengurus perusahaan untuk memperbaiki mutu keputusannya, dengan lebih memperhatikan pekerjaannya, terutama yang bersifat spekulatif.
 - c. Berdasarkan hasil evaluasi pengelolaan risiko maka asumsi yang digunakan dalam menangani pekerjaan yang bersifat spekulatif akan lebih bijaksana dan lebih efisien.
 - d. Karena masalah ketidakpastian sudah tertangani dengan baik oleh manajer risiko, maka akan dapat mengurangi keragu-raguan dalam pengambilan keputusan yang dapat mendatangkan keuntungan.

- e. Melalui perencanaan yang matang, terutama yang menyangkut pengelolaan risiko, akan dapat menangkal timbulnya hal-hal yang dapat mengganggu kelancaran operasi perusahaan; misalnya risiko akibat kebangkrutan pelanggan/penyalur, supplier dan sebagainya.
 - f. Dengan diperhatikannya unsur ketidakpastian, maka perusahaan akan mampu menyediakan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya, yang memungkinkan perusahaan dapat mencapai pertumbuhan.
 - g. Akan mendapatkan kepercayaan yang lebih besar dari pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan perusahaan, meliputi kreditur, penyalur, suplier dan semua pihak yang berpotensi menyumbang kepada terciptanya keuntungan. Sebab pihak-pihak tersebut umumnya akan lebih suka melakukan transaksi dengan perusahaan yang mempunyai cara perlindungan yang baik terhadap risiko murni.
4. Kedamaian hati yang dihasilkan oleh cara pengelolaan risiko murni yang baik, menjadi barang "non ekonomis" yang sangat berharga bagi perusahaan. Sebab hal itu akan memperbaiki kesehatan mental dan fisik dari pimpinan, pengurus maupun pemilik perusahaan.
 5. Keberhasilan mengelola risiko murni juga dapat membantu kepentingan pihak lain, antara lain: para karyawan perusahaan, dapat menunjukkan wujud tanggungjawab sosial perusahaan terhadap masyarakat, sehingga perusahaan akan mendapatkan simpati dari masyarakat.

1.3.3.2. Manfaat bagi Keluarga

Pengetahuan dan kemampuan seseorang mengelola risiko yang dihadapi akan sangat bermanfaat bagi keluarganya, yaitu antara lain:

1. Ia akan mampu melindungi keluarganya dari kerugian-kemugian yang parah, sebagai akibat terjadinya peristiwa yang merugikan, sehingga keluarga tetap dapat memelihara gaya hidupnya, meskipun terkena musibah.
2. Ia akan dapat mengurangi anggaran perlindungan terhadap risiko yang melalui asuransi, karena dengan asuransi ia harus membayar premi, sehingga akan mengurangi pendapatannya yang digunakan untuk keperluan konsumsi.
3. Jika keluarga telah terlindungi secara memadai dari risiko, misalnya kematian, kehilangan kekayaan, ia akan dapat memusatkan perhatiannya guna menjamin pengembangan kariernya, memacu keinginan untuk melakukan investasi dan sebagainya.
4. Akan meringankan keluarganya dari tekanan mental dan fisik akibat adanya ketidakpastian/risiko.

- e. Dapat memperoleh kepuasan dari upaya untuk membantu orang lain dalam upaya penanggulangan risiko, sehingga ia akan lebih dihargai oleh anggota masyarakatnya.

1.3.3.3. Manfaat bagi Masyarakat

Masyarakat, terutama masyarakat disekitar perusahaan akan ikut menikmati, baik secara langsung-maupun tidak langsung hasil-hasil penanggulangan risiko yang dilakukan oleh perusahaan.

Misalnya:

- ❖ Penanggulangan yang baik terhadap kemungkinan terjadinya pemogokan burun akan menghindarkan masyarakat disekitar perusahaan terhadap huru-hara akibat pemogokan.
- ❖ Pengelolaan limbah yang baik untuk menghindari pencemaran lingkungan (yang dapat menimbulkan tanggung jawab hukum) akan ikut memelihara ketentraman kehidupan masyarakat sekitar perusahaan.

Disamping itu masyarakat adalah terdiri dari keluarga dan perusahaan, jadi kalau semua perusahaan berjalan lancar dan semua keluarga dalam keadaan sejahtera, maka masyarakat secara keseluruhan juga dalam keadaan sejahtera.

1.3.4. Nilai Ekonomis Penanggulangan Risiko

Hasil upaya penanggulangan risiko pada hakikatnya akan mengurangi bahkan dapat menghilangkan kerugian-kerugian yang bersifat ekonomis dari suatu risiko, sehingga upaya penanggulangan risiko mempunyai nilai ekonomis yang tidak kecil.

Nilai-nilai ekonomis tersebut meliputi:

1. Penghindaran/pengurangan nilai dari kerugian dari terjadinya peristiwa yang merugikan, yang tidak diharapkan atau tidak dapat dipastikan terjadinya, yaitu seimbang dengan nilai kerugiannya, misalnya: nilai kerugian harta karena kebakaran, kecelakaan dan sebagainya.
2. Penghindaran terhadap kerugian secara ekonomis yang diakibatkan oleh adanya ketidakpastian itu sendiri, yang mencakup:
 - a. Adanya ketidakpastian dapat menimbulkan ketegangan mental maupun fisik bagi orang yang bersangkutan, karena adanya ketakutan dan kekhawatiran akan terjadinya peristiwa yang merugikan. Bila hal itu penting dan berlangsung secara terus-menerus/dalam waktu lama, akan mengakibatkan penurunan kesehatan (stress), sehingga yang bersangkutan perlu berobat (membutuhkan biaya). Ini adalah nilai ekonomis yang bersifat individual/mikro.

- b. Semua orang tentu berusaha untuk mengamankan diri serta harta bendanya terhadap risiko, termasuk sumber-sumber dana dan daya yang dimilikinya. Hal itu tentu akan mengurangi kemauan dan potensi anggota masyarakat untuk mengadakan investasi, yang selanjutnya mengakibatkan terjadinya inefisiensi dalam kehidupan ekonomi secara menyeluruh (makro). Keadaan itu terjadi karena: sumber-sumber dana dan daya akan cenderung hanya mengalir ke sektor-sektor ekonomi yang aman (berisiko rendah), sehingga terjadi kelangkaan investasi di sektor-sektor yang berisiko (tinggi). Akibatnya barang-barang akan melimpah di sektor yang aman, sehingga harganya murah, yang untuk jangka panjang akan merugikan perusahaan. Sebaliknya akan terjadi kelangkaan barang di sektor-sektor yang berisiko, sehingga harganya mahal. Jadi dalam jangka panjang secara keseluruhan akan merugikan masyarakat (bersifat makro), karena produksi, tingkat harga, struktur harga berada di bawah titik optimum.

Dengan adanya upaya penanggulangan risiko (terutama asuransi), orang berani berusaha di sektor-sektor yang berisiko, karena risikonya dapat dialihkan kepada pihak lain. Dengan demikian terjadilah keseimbangan di dalam kehidupan ekonomi, sesuai dengan mekanisme pasar.

1.4. CONTOH KASUS

Contoh Kasus dari Manajemen Risiko Perusahaan Elpiji

1.1 Perusahaan Elpiji Merupakan Risiko dari Operasional

Kemelut elpiji yang terjadi saat ini merupakan salah satu contoh risiko operasional. Risiko operasional adalah sebuah risiko yang mempengaruhi semua bisnis, karena risiko operasional tidak dapat dipisahkan dari aktivitas/proses operasional.

1.2 Risiko Operasional

Apakah risiko operasional itu? Risiko operasional adalah risiko kerugian yang disebabkan oleh kegagalan:

- 1) Proses internal, yaitu tidak berfungsinya/tidak berjalannya prosedur yang telah ditetapkan. Misalnya kurangnya kontrol. Saat ini Pertamina hanya bertanggung jawab mengawasi distribusi elpiji sampai pada tingkat agen resmi. Pertamina tidak memiliki perangkat ataupun kemampuan untuk mengawasi penjualan elpiji di tingkat pangkalan atau pengecer, karena berada di luar sistem tata niaga.

- 2) Manusia, yaitu risiko yang berhubungan dengan konsumen. Contohnya kurangnya pemahaman konsumen terhadap cara pemakaian atau pengoperasian tabung gas secara aman, bagaimana mengenali tabung gas & aksesorinya yang tanpa SNI (Standar Nasional Indonesia), bagaimana mengenali masa pakai usia tabung gas & selang dan kurangnya pemahaman akan risiko jika pembelian tabung gas tidak melalui dealer/agen resmi.
- 3) Sistem teknologi informasi, yaitu risiko yang berhubungan dengan pemakaian teknologi dan sistem untuk menunjang aktivitas sehari-hari.

1.3 Kasus yang Terjadi dalam Perusahaan Elpiji

Sebanyak 70 perusahaan tabung elpiji 3 kilogram (kg) telah menghentikan produksinya sejak awal Desember 2009 karena tidak ada kejelasan order pengadaan tabung 2010 oleh PT Pertamina. Peristiwa-peristiwa yang terjadi di luar kontrol langsung suatu perusahaan, dalam hal ini PT Pertamina. Misalnya:

- 1) Beredarnya tabung gas elpiji ukuran 3 kg langsung dari produsen tabung ke masyarakat tanpa izin Pertamina. Tabung yang beredar langsung ke masyarakat itu bisa saja di bawah standar keamanan dan keselamatan Pertamina/berkualitas rendah yang ditakutkan membahayakan keselamatan masyarakat. Demikian juga peredaran selang, katup dan regulator tabung gas di luar kontrol langsung Pertamina
- 2) Kecerobohan penyalur tabung gas. Demi mendapatkan keuntungan, penyalur tabung gas menempuh cara-cara berbahaya, yaitu isi tabung gas 3 kg dipindahkan/disedot habis ke tabung gas 12 kg yang lebih mahal harga jualnya. Cara ini dikenal dengan gas suntik/oplosan yang sangat berisiko menimbulkan kebocoran gas

Jika ditinjau dari frekuensi dan dampak, maka peristiwa-peristiwa risiko operasional dapat dipisahkan menjadi 4 (empat) kategori, yaitu:

- 1) Frekuensi rendah/dampak rendah
- 2) Frekuensi rendah/dampak tinggi
- 3) Frekuensi tinggi/dampak rendah
- 4) Frekuensi tinggi/dampak tinggi

Dalam kasus di atas, maka frekuensi dan dampak dari meledaknya tabung gas elpiji sudah termasuk dalam kategori tinggi.

1.4 Kerugian Finansial sebagai Dampak Risiko Operasional

PT Pertamina sampai dengan saat ini sudah mengeluarkan dana sejumlah Rp 3 milyar untuk santunan bagi korban pemakaian gas elpiji yang meninggal dunia, biaya pengobatan di rumah sakit manapun melalui sistem asuransi dan ganti rugi untuk rumah & perangkat yang rusak.

1.5 Mitigasi Risiko

Pemerintah dan Pertamina harus segera mengambil langkah-langkah untuk menghindari jatuhnya korban lebih banyak lagi. Mitigasi risiko adalah langkah-langkah atau usaha-usaha yang diambil

untuk mengontrol atau mencegah terjadinya risiko yang akan menimbulkan kerusakan/kerugian dan untuk mengurangi probabilitas atau dampak risiko, baik dampak keuangan maupun fisik, sampai pada tingkat yang dapat ditolerir.

Langkah-langkah atau usaha-usaha untuk me-mitigasi risiko antara lain:

1. Modifikasi prosedur operasional
2. Training orang-orang untuk menghadapi hal-hal yang berbahaya
3. Revisi desain sistem teknologi informasi sebelum diimplementasikan

1.6 Tujuan Mitigasi Risiko

Tujuan mitigasi risiko adalah untuk membuat dan mengimplementasikan strategi-strategi yang efektif untuk mengurangi risiko terkait dengan kebijakan yang diambil sampai ke tingkat yang paling rendah yang dimungkinkan.

1.7 Kebijakan Pemerintah

Pemerintah telah menggulirkan kebijakan konversi dari minyak tanah ke elpiji. Untuk menghindari hal hal yang tidak diinginkan, kebijakan ini perlu disertai pula dengan langkah langkah yang mendukung dari sisi keselamatan. Hal ini dikarenakan pada dasarnya gas elpiji termasuk ke dalam bahan berbahaya karena mudah meledak. Lagkah langkah tersebut dapat dibagi menjadi 3 kelompok.

Pertama, langkah langkah mencegah terjadinya kebocoran gas. Langkah ini berupa upaya memastikan kelayakan dari sisi peralatan dan dari sisi pengetahuan dan ketrampilan pengguna. Dari sisi peralatan, pemerintah perlu memastikan bahwa tabung gas dan aksesorinya benar benar dalam kondisi layak digunakan. Stasiun pengisian bahan bakar elpiji (SPBE) memiliki tugas yang berat pada sisi ini. SPBE memiliki tugas untuk memastikan bahwa tabung gas termasuk seal karet dalam kondisi layak untuk digunakan pada saat dilepas ke masyarakat. Faktor selanjutnya adalah faktor pengguna. Pengguna membeli tabung dan selanjutnya memasang sendiri regulator ke dalam tabung gas. Oleh sebab itu, pengguna harus memiliki ketrampilan yang memadai agar dapat memasang regulator dengan benar. Karena pemasangan regulator diserahkan kepada masyarakat, maka pemerintah perlu memastikan bahwa masyarakat memiliki ketrampilan yang memadai untuk memasang dan tidak terjadi kebocoran. Ini berbeda dengan penggunaan elpiji di beberapa kawasan di Jepang. Di negeri sakura tersebut, regulator dipasang pada tabung oleh petugas dari agen elpiji. Tabung biasanya diletakkan di luar rumah, bukan di dalam ruangan. Pengguna tinggal menyalakan kompor saja, tidak terlibat pada pemasangan regulator.

Kedua, langkah langkah mencegah ledakan jika terjadi kebocoran. Langkah-langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengguna mengetahui jika terjadi kebocoran. Di dalam gas telah dicampurkan gas ethyl-mercaptan agar tercium bau jika terjadi kebocoran. Pemerintah perlu memastikan bahwa konsentrasi gas cukup tinggi untuk ukuran kepekaan hidung masyarakat indonesia. Oleh sebab itu, kalau diperlukan, dilakukan pengujian tingkat konsentrasi gas yang cukup untuk dirasakan oleh masyarakat indonesia. Kondisi lingkungan penggunaan gas serta

usia para pengguna perlu dipertimbangkan dalam pengujian ini. Kondisi lingkungan dengan bau yang tajam dapat menurunkan sensitivitas penciuman terhadap bau gas. Demikian juga jika pengguna telah berusia lanjut. Seperti kejadian di Surabaya beberapa saat yang lalu. Pengguna telah mengetahui terjadinya kebocoran sehingga tabung gas dibawa keluar. Namun, beberapa saat kemudian, pengguna menyalakan korek di dalam ruangan tersebut karena dikira gas sudah tidak ada dan tidak berbahaya lagi dan terjadilah ledakan. Untuk membantu penciuman terhadap bau gas, perlu dikaji pula pemberian kemudahan dalam pembelian detektor gas. Detektor gas ini akan membantu pengguna untuk mengetahui terjadinya kebocoran. Jika alarm detektor berbunyi, pengguna dapat segera mematikan jalur gas dan mengeluarkan gas yang ada di dalam ruangan agar konsentrasi menurun serta langkah langkah lain yang diperlukan.

Ketiga, langkah-langkah penanganan korban jika terjadi ledakan atau kebakaran. Kerugian dapat berupa korban manusia yaitu meninggal atau luka serta korban material yang rusak akibat ledakan atau kebakaran. Pengguna elpiji telah berjasa dalam menghemat anggaran negara. Penghematan anggaran dari konversi minyak tanah ke elpiji mencapai lebih dari 10 trilyun rupiah setiap tahun. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya jika pemerintah mengalokasikan dana untuk menangani risiko yang muncul dari kebijakan yang telah melonggarkan anggaran negara tersebut. Dari besaran anggaran yang berhasil dihemat tersebut, sudah seyakinya jika misalnya sekitar 1% dialokasikan untuk menangani risiko yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut.

Setiap kebijakan sering melahirkan dampak dampak yang bisa jadi belum dapat diprediksi sebelumnya. Munculnya dampak implementasi kebijakan yang belum diprediksi adalah hal yang wajar. Namun menjadi tidak wajar jika dampak tersebut dibiarkan begitu saja dan tidak segera dilakukan langkah langkah perbaikan. Lebih tidak wajar lagi jika pemerintah dan pihak pihak terkait tidak mengambil pelajaran dari apa yang telah terjadi.

2. Kesimpulan

Dari keterangan kasus ledakan gas elpiji, dapat disimpulkan bahwa ledakan terjadi akibat kebocoran gas elpiji yang selanjutnya meledak karena adanya percikan api. Jadi, sebenarnya lebih tepat disebut sebagai ledakan gas elpiji yang bocor, bukan ledakan tabung. Masalahnya terletak pada terjadinya kebocoran pada saat penggunaan. Hal ini merupakan Perusahaan Elpiji (LPG) adalah contoh dari manajemen risiko operasional dan ada kaitannya juga dengan manajemen risiko reputasi, karena dengan banyaknya kasus ledakan elpiji ini, 70 perusahaan tabung Elpiji telah menghentikan produksinya sejak awal Desember 2009 karena tidak ada kejelasan order pengadaan tabung 2010 oleh PT Pertamina. Tetapi perusahaan ini telah bangkit dan beroperasi kembali karena masyarakat tahu bahwa minyak tanah sekarang sudah langka untuk digunakan dan hal ini akan mengeluarkan biaya yang banyak.

3. Solusi

Belajar dari kasus Elpiji ini, seiring dengan menggalakkan sosialisasi penggunaannya, pemerintah dan Pertamina seharusnya meningkatkan pengawasan terhadap penerapan prosedur operasi

elpiji yang telah distandarisasi di instalasi dan stasiun pengisian bahan bakar elpiji (SPBE), karena jika penanganan tidak sesuai dengan prosedur maka akan terjadi kerusakan pada tabung, meningkatkan sosialisasi program konversi itu agar pemakai lebih mudah mengetahui penggunaan elpiji secara aman, nomor pelayanan konsumen dan hand phone sebaiknya ditempelkan di tabung elpiji dan dibuatkan poster dan leaflet serta disampaikan langsung kepada masyarakat dan juga meningkatkan manajemen risiko operasional dari pemakaian Elpiji ini, sehingga tidak memakan korban lainnya di masa depan.

Daftar Pustaka:

[www.http.pertaminaelpiji.com](http://www.pertaminaelpiji.com)

www.kasuselpiji.com

Sumber: <http://bagas97ug.blogspot.com/2017/10/ccontoh-kasus-dari-manajemen-risiko.html>

1.5 SOAL EVALUASI DAN TUGAS BAB 1

1. Pertanyaan Kunci

1. Apa yang dimaksud dengan risiko
2. Jelaskan pengertian risiko menurut beberapa ahli
3. Apa manfaat manajemen risiko bagi perusahaan, individu dan masyarakat

2. Tugas

Dalam kehipupan sehari-hari manusia tidak ada yang luput dari risiko baik risiko kematian, risiko kecelakaan, risiko kesehatan. Begitu juga perusahaan tidak dapat menghindari dari risiko kerugian, risiko kebakaran, risiko mogok kerja dan sebagainya. Untuk itu saudara diminta untuk:

1. Mengidentifikasi peristiwa risiko (peril) yang muncul baik kepada individu (manusia) maupun perusahaan yang dapat diperoleh dari media massa maupun internet diseluruh dunia.
2. Menjelaskan penyebab risiko/peristiwa (*hazard*) yang muncul berdasarkan berdasarkan kelompok hazard yang ada.
3. Langkah-langkah apa yang dapat dilakukan sebelum peristiwa/risiko terjadi sehingga seseorang atau perusahaan dapat mengurangi risiko.



Bab 2

MANAJEMEN RISIKO – PERANAN, TUJUAN DAN FUNGSI

Sub Pokok Bahasan:

- 2.1 Peranan Manajemen Risiko
- 2.2 Manajemen Risiko dan Asuransi
- 2.3 Tujuan Manajemen Risiko
- 2.4 Fungsi Pokok Manajemen Risiko
- 2.5 Langkah-langkah Proses Pengelolaan Risiko
- 2.6 Kedudukan Manajer Risiko
- 2.7 Kerjasama dengan Departemen Lain
- 2.8 Review Berkala

2.1. PERANAN MANAJEMEN RISIKO

Bagaimana peranan manajemen risiko dalam pengelolaan perusahaan dapat kita telusuri dari pendapat Henry Fayol, yang menyatakan bahwa ada 6 (enam) fungsi dasar dari kegiatan pengelolaan suatu perusahaan industri, yaitu: kegiatan teknis, komersial, keuangan, keamanan, akuntansi, dan manajerial.

Dari ke enam fungsi dasar tersebut maka manajemen risiko adalah berkaitan dengan kegiatan keamanan, yang tujuannya adalah menjaga harta benda dan personil perusahaan terhadap kerugian akibat pencurian, kecelakaan, kebakaran, banjir; mencegah pemogokan kerja, kejahatan dan semua gangguan sosial atau gangguan alamiah, yang mungkin membahayakan kehidupan dan perkembangan perusahaan. Jadi kegiatan ini mencakup semua tindakan untuk memberikan keamanan terhadap operasi perusahaan dan memberikan kedamaian hati serta ketenteraman jiwa yang dibutuhkan oleh seluruh personil perusahaan (mencakup pimpinan, pemilik dan karyawan perusahaan).

Berdasarkan uraian di atas orang umumnya memberikan batas-batas terhadap manajemen risiko sebagai keputusan eksekutif/manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan risiko murni, yang pada pokoknya mencakup:

- a. Menemukan secara sistematis dan menganalisis kerugian-kerugian yang dihadapi perusahaan (melakukan identifikasi terhadap risiko).
- b. Menemukan metode yang paling baik dalam menangani risiko (kerugian) yang dihubungkan dengan keuntungan perusahaan.

2.2. MANAJEMEN RISIKO DAN ASURANSI

Konsep manajemen risiko tidak boleh dicampuradukkan dengan konsep asuransi, karena keduanya mempunyai ruang lingkup/cakupan yang berbeda, meskipun mempunyai sasaran yang sama. Asuransi adalah merupakan bagian dari manajemen risiko, karena asuransi merupakan salah satu cara penanggulangan risiko, sebagai hasil perumusan strategi penanggulangan risiko dari manajemen risiko.

Untuk lebih memperjelas perbedaan antara keduanya, berikut diuraikan persamaan dan perbedaan diantara keduanya, yaitu:

- a. Persamaannya:
Kedua-duanya merupakan kegiatan manajemen, yang berkaitan dengan upaya penanggulangan risiko murni yang dihadapi oleh perusahaan.
- b. Perbedaannya:

Manajemen Risiko:	Asuransi:
1. Lebih menekankan kegiatannya pada menemukan dan menganalisis risiko murni.	1. Merupakan salah satu cara menanggulangi risiko murni tertentu.
2. Tugasnya hakikatnya hanya memberikan penilaian belaka terhadap semua teknik penanggulangan risiko (termasuk asuransi).	2. Tugasnya menangani seluruh proses pengalihan risiko.
3. Pelaksanaan programnya menghendaki adanya kerjasama dengan sejumlah individu dan bagian-bagian dari perusahaan.	3. Melibatkan jumlah orang dan kegiatan-kegiatan yang lebih kecil.
4. Keputusan manajemen risiko mempunyai pengaruh yang lebih luas/ besar terhadap operasi perusahaan.	4. Keputusan di bidang asuransi mempunyai pengaruh yang lebih terbatas.

2.3. TUJUAN MANAJEMEN RISIKO

Tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen risiko dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Tujuan sebelum terjadinya peril.
2. Tujuan sesudah terjadinya peril.

2.3.1. Tujuan Sebelum Terjadinya Peril

Tujuan yang ingin dicapai yang menyangkut hal-hal sebelum terjadinya peril ada bermacam-macam, antara lain:

1. Hal-hal yang bersifat ekonomis, misalnya: upaya untuk menanggulangi kemungkinan kerugian dengan cara yang paling ekonomis, yang dilakukan melalui analisis keuangan terhadap biaya program keselamatan, besarnya premi asuransi, biaya dari bermacam-macam teknik penanggulangan risiko.
2. Hal-hal yang bersifat non ekonomis, yaitu upaya untuk mengurangi kecemasan, sebab adanya kemungkinan terjadinya peril tertentu dapat menimbulkan kecemasan dan ketakutan yang sangat, sehingga dengan adanya upaya penganggulangan maka kondisi itu dapat diatasi.
3. Tindakan penanggulangan risiko dilakukan untuk memenuhi kewajiban yang berasal dari pihak ketiga/pihak luar perusahaan, seperti:
 - a. Memasang/memakai alat-alat keselamatan kerja tertentu di tempat kerja/pada waktu bekerja untuk menghindari kecelakaan kerja, misalnya: pemasangan rambu-rambu, pemakaian alat pengaman (misal: "gas masker") untuk memenuhi ketentuan yang tercantum dalam Undang-undang Keselamatan Kerja.
 - b. Mengasuransikan aktiva yang digunakan sebagai agunan, yang dilakukan oleh debitur untuk memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh kreditur.

2.3.2. Tujuan Setelah Terjadinya Peril

Pada pokoknya mencakup upaya untuk penyelamatan operasi perusahaan setelah terkena peril yang dapat berupa:

1. Menyelamatkan operasi perusahaan, artinya manajer risiko harus mengupayakan pencarian strategi bagaimana agar kegiatan tetap berjalan sehabis perusahaan terkena peril, meskipun untuk sementara waktu yang beroperasi hanya sebagian saja.
2. Mencari upaya-upaya agar operasi perusahaan tetap berlanjut sesudah perusahaan terkena peril. Hal ini sangat penting terutama untuk perusahaan

yang melakukan pelayanan terhadap masyarakat secara langsung, misalnya: bank, sebab bila tidak akan menimbulkan kegelisahan dan nasabahnya bisa lari ke perusahaan pesaing.

3. Mengupayakan agar pendapatan perusahaan tetap mengalir, meskipun tidak sepenuhnya, paling tidak cukup untuk menutup biaya variabelnya. Di mana kalau perlu ditempuh dengan untuk sementara melakukan kegiatan usaha di tempat lain.
4. Mengusahakan tetap berlanjutnya pertumbuhan usaha bagi perusahaan yang sedang melakukan pengembangan usaha, misalnya: yang sedang memproduksi barang baru, memasuki pasar baru dan sebagainya. Jadi harus berupaya untuk mengatur strategi agar pertumbuhan yang sedang dirintis tetap berlangsung. Sebab untuk melakukan perintisan tersebut sudah dikeluarkan biaya yang tidak kecil.
5. Berupaya tetap dapat melakukan tanggung jawab sosial dari perusahaan. Artinya harus dapat menyusun kebijaksanaan yang membuat seminimum mungkin pengaruh jelek dari suatu peril yang diderita perusahaan terhadap karyawannya, para pelanggan/penyalur, para supplier dan sebagainya. Artinya akibat dari peril jangan sampai menimbulkan masalah sosial, misalnya jangan sampai mengakibatkan terjadinya pengangguran.

2.4. FUNGSI POKOK MANAJEMEN RISIKO

Fungsi manajemen risiko pada pokoknya mencakup:

1. Menemukan kerugian potensiil
Artinya berupaya untuk menemukan/mengidentifikasi seluruh risiko murni yang dihadapi oleh perusahaan, yang meliputi:
 - a. Kerusakan fisik dari harta kekayaan perusahaan.
 - b. Kehilangan pendapatan atau kerugian lainnya akibat terganggunya operasi perusahaan.
 - c. Kerugian akibat adanya tuntutan hukum dari pihak lain.
 - d. Kerugian-kerugian yang timbul karena: penipuan, tindakan-tindakan kriminal lainnya, tidak jujurnya karyawan dan sebagainya.
 - e. Kerugian-kemgian yang timbul akibat "*keymen*" meninggal dunia, sakit atau menjadi cacat.

Untuk itu cara-cara yang dapat ditempuh oleh manajer risiko antara lain dengan: melakukan inspeksi phisik di tempat kerja, mengadakan angket kepada semua pihak di perusahaan, menganalisis semua variabel yang tercakup dalam peta aliran proses produksi dan sebagainya.

Misalnya: dengan menganalisis bahan baku dan pembantu dapat diidentifikasi: kemungkinan kerugian karena jumlah suplai yang tidak memadai, penyerahan yang tidak tepat waktu, kerusakan dan kehilangan pada saat penyimpanan; pada proses produksi dapat diidentifikasi: kemungkinan kerugian karena salah proses, kerusakan alat produksi, keterlambatan dan sebagainya; pada produk akhir: kemungkinan kerugian karena barang rusak/hilang dalam penyimpanan, penipuan/kecurangan dari penyalur dan sebagainya.

2. Mengevaluasi Kerugian Potensiil:

Artinya melakukan evaluasi dan penilaian terhadap semua kerugian potensiil yang dihadapi oleh perusahaan. Evaluasi dan penilaian ini akan meliputi perkiraan mengenai:

- a). Besarnya kemungkinan **frekuensi** terjadinya kerugian artinya memperkirakan jumlah kemungkinan terjadinya kerugian selama suatu periode tertentu atau berapa kali terjadinya kerugian tersebut selama suatu periode tertentu (biasanya 1 tahun).
- b). Besarnya **kegawatan** dari tiap-tiap kerugian, artinya menilai besarnya kerugian yang diderita, yang biasanya dikaitkan dengan besarnya pengaruh kerugian tersebut, terutama terhadap kondisi finansial perusahaan.

3. Memilih teknik/cara yang tepat atau menentukan suatu kombinasi dari teknik-teknik yang tepat guna menanggulangi kerugian.

Pada pokoknya ada 4 (empat) cara yang dapat dipakai untuk menanggulangi risiko, yaitu: mengurangi kesempatan terjadinya kerugian, meretensi, mengasuransikan dan menghindari. Di mana tugas dari manajer risiko adalah memilih salah satu cara yang paling tepat untuk menanggulangi suatu risiko atau memilih suatu kombinasi dari cara-cara yang paling tepat untuk menanggulangi risiko. Dalam memilih cara penanggulangan risiko secara garis besar dapat disusun suatu metrik sebagai berikut:

Nomer tipe Exposure	Frekuensi Kerugian	Kegawatan Kerugian	Penanggulangannya
1	Rendah	Rendah	Retensi/Pengendalian
2	Tinggi	Rendah	Retensi/Asuransi/Pengendalian
3	Rendah	Tinggi	Asuransi/Pengendalian
4	Tinggi	Tinggi	Menghindari

2.5. LANGKAH-LANGKAH PROSES PENGELOLAAN RISIKO

Dalam mengelola risiko langkah-langkah dari proses yang harus dilalui pada pokoknya adalah:

1. Mengidentifikasi/menentukan terlebih dahulu keinginan objektif (tujuan) yang ingin dicapai dengan melakukan pengelolaan risiko. Apakah *income* yang stabil? Apakah kedamaian hati? dan sebagainya.
2. Mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan terjadinya kerugian/peril atau mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi. Langkah ini adalah yang paling sulit, tetapi juga paling penting, sebab keberhasilan pengelolaan risiko sangat tergantung pada hasil identifikasi ini.
3. Mengevaluasi dan mengukur besarnya kerugian potensiil, di mana yang dievaluasi dan diukur adalah:
 - a. besarnya kesempatan atau kemungkinan peril yang akan terjadi selama suatu periode tertentu (frekuensinya),
 - b. besarnya akibat dari kerugian tersebut terhadap kondisi keuangan perusahaan/keluarga (kegawatannya),
 - c. kemampuan meramalkan besarnya kerugian yang jelas akan timbul.
4. Mencari cara atau kombinasi cara-cara yang paling baik, paling tepat dan paling ekonomis untuk menyelesaikan masalah-masalah yang timbul akibat terjadinya suatu peril. Upaya-upaya tersebut antara lain meliputi:
 - a. menghindari kemungkinan terjadinya peril,
 - b. mengurangi kesempatan terjadinya peril,
 - c. memindahkan kerugian potensiil kepada pihak lain (mengasuransikan),
 - d. menerima dan memikul kerugian yang timbul (meretensi).
5. Mengkoordinir dan mengimplementasikan/melaksanakan keputusan-keputusan yang telah diambil untuk menanggulangi risiko. Misalnya membuat perlindungan yang layak terhadap kecelakaan kerja, menghubungi, memilih dan menyelesaikan pengalihan risiko kepada perusahaan asuransi.
6. Mengadministrasi, memonitor dan mengevaluasi semua langkah-langkah atau strategi yang telah diambil dalam menanggulangi risiko. Hal ini sangat penting terutama untuk dasar kebijaksanaan pengelolaan risiko di masa mendatang. Di samping itu juga adanya kenyataan bahwa apabila kondisi suatu objek berubah penanggulangannya juga berubah.

2.6. KEDUDUKAN MANAJER RISIKO

Di Indonesia pada saat ini dapat dikatakan memang belum ada perusahaan yang mempunyai manajer atau bagian yang khusus menangani pengelolaan risiko secara keseluruhan yang dihadapi oleh perusahaan. Yang sudah ada umumnya baru seorang manajer asuransi, yang fungsinya hanya mengurus masalah-masalah yang berhubungan dengan perusahaan asuransi, dimana perusahaan menjalin hubungan

pertanggungjawaban, yang meliputi antara lain: mengurus penutupan kontrak-kontrak asuransi, mengurus ganti rugi bila terjadi peril dan sebagainya. Dimana kedudukan dari manajer ini umumnya hanya setingkat Kepala Seksi (Manajer tingkat bawah).

Di negara-negara yang telah maju, terutama di Amerika Serikat perusahaan-perusahaan besar, kurang lebih 80%, telah memiliki Manajer Risiko, dengan berbagai nama jabatan seperti: Manajer Risiko, Manajer Asuransi, Direktur Manajemen Risiko dan sebagainya, yang kedudukannya umumnya setingkat dengan "Manajer tingkat menengah".

Dimana tugas mereka umumnya mencakup: mengidentifikasi dan mengukur kerugian dari *exposures*, menyelesaikan klaim-klaim asuransi, merencanakan dan mengelola jaminan tenaga kerja, ikut serta mengontrol kerugian dan keselamatan kerja. Dengan demikian mereka merupakan bagian penting dalam team manajemen perusahaan.

2.7. KERJA SAMA DENGAN DEPARTEMEN LAIN

Seorang Manajer Risiko tidak bekerja dalam "isolasi", artinya dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan penanggulangan risiko ia tidak bekerja sendiri. Sebab tugas utamanya adalah mengidentifikasi dan merumuskan kebijaksanaan dalam penanggulangan risiko. Sedang implementasi/pelaksanaan dari kebijaksanaan tersebut sebagian besar diserahkan kepada departemen/bagian masing-masing yang bersangkutan. Misalnya: implementasi penanggulangan risiko di bidang produksi diserahkan kepada Manajer Produksi, di bidang keuangan pada Manajer Keuangan, di bidang personalia pada Manajer Personalia dan seterusnya.

Jadi dalam pelaksanaan penanggulangan risiko Manajer Risiko perlu bekerjasama secara harmonis dengan departemen/bagian lain yang bersangkutan. Perlunya kerjasama tersebut dapat dianalisis melalui kegiatan-kegiatan dari departemen/bagian yang berkaitan dengan penanggulangan risiko, yaitu:

1. Bagian Akunting:

Yaitu kegiatan-kegiatan terutama yang berkaitan dengan upaya mengurangi penggelapan dan pencurian oleh karyawan sendiri ataupun pihak lain. Misalnya:

- a. Mengurangi kesempatan karyawan untuk melakukan penggelapan, melalui *internal control* dan internal audit.
- b. Melalui rekening asset untuk mengidentifikasi dan mengukur kerugian karena *exposures* terhadap harta.
- c. Melalui penilaian terhadap rekening piutang mengukur risiko terhadap piutang dan mengalokasikan cadangan bagi kerugian *exposures* piutang.

2. **Bagian Keuangan:**

Terutama berkaitan dengan upaya untuk mendapatkan informasi tentang: kerugian, gangguan terhadap *cash-flow* dan sebagainya. Misalnya:

Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh turunnya keuntungan dan *cash-flow*.

Menganalisis risiko murni terhadap pembelian alat-alat produksi tahan lama (yang mahal) atau investasi baru.

Menganalisis risiko yang berkaitan dengan pinjaman yang menggunakan harta milik perusahaan sebagai jaminan.

3. **Bagian Marketing:**

Terutama yang berkaitan dengan risiko tanggung-gugat, artinya risiko adanya tuntutan dari pihak luar/pelanggan, karena perusahaan melakukan sesuatu yang tidak memuaskan mereka. Misalnya:

- a. Kerusakan barang akibat pembungkusan yang kurang baik.
- b. Penyerahan barang yang tidak tepat waktu.

Juga upaya-upaya melakukan distribusi barang-barang dengan memperhatikan keselamatan, dalam rangka mengurangi kecelakaan.

Contoh: Logo/tema mobil-mobil pengangkut rokok dari PT. Gudang Garam yang berbunyi "*Utamakan Selamat*".

4. **Bagian Produksi:**

Mencakup upaya-upaya yang berkaitan dengan:

- a. Pencegahan terhadap adanya produk-produk yang cacad, yang tidak memenuhi syarat kualitas.
- b. Pencegahan terhadap pemborosan pemakaian bahan baku, bahan pembantu maupun peralatan.
- c. Pencegahan terhadap kecelakaan kerja, dengan penerapan aturan-aturan dari Undang-undang Kecelakaan Kerja dan sebagainya.

5. **Bagian Engineering dan Maintenance:**

Bagian ini adalah yang bertanggung jawab terhadap desain pabrik, maintenance dan melaksanakan perawatan terhadap gedung, pabrik serta peralatan-peralatan lainnya, yang kesemuanya sangat vital guna mencegah, mengurangi frekuensi maupun kegawatan dari suatu kerugian/peril.

6. **Bagian Personalia:**

Bagian ini mempunyai banyak tanggung jawab yang berkaitan dengan penanggulangan risiko yang berkaitan dengan diri karyawan. Misalnya: perencanaan, instalasi dan administrasi program-program kesejahteraan karyawan, guna mencegah pemogokan, kebosanan dan sebagainya.

Biasanya bagian ini juga bertanggung jawab langsung terhadap masalah keselamatan (*safety*) kerja dan hygiene industri.

Dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut di atas sangat diperlukan adanya komunikasi dua arah antara Manajer Risiko dengan Manajer-manajer Bagian yang bersangkutan. Jadi diperlukan adanya kerjasama yang aktif diantara mereka, sehingga dapat dikatakan bahwa: “tanpa kerja sama aktif dari departemen lain program manajemen risiko akan gagal”.

2.8. REVIEW BERKALA

Supaya program penanggulangan risiko yang sudah disusun oleh Manajer Risiko dapat tetap berlaku secara efektif sepanjang waktu, maka program tersebut perlu selalu direview secara berkala untuk mengetahui apakah terjadi perubahan dari variabel-variabel yang berpengaruh terhadap terjadinya peril dan upaya penanggulangannya, yang menyangkut: biaya, program keselamatan, pencegahan kerugian dan sebagainya.

Untuk itu catatan-catatan kerugian yang telah terjadi perlu selalu diperiksa, untuk mengetahui apakah ada perubahan terhadap frekuensi maupun kegawatannya dan sebagainya, yang sangat perlu guna tindakan penyesuaian di waktu selanjutnya.

Untuk mengetahui perkembangan-perkembangan baru yang akan mempengaruhi upaya penanggulangan risiko, maka Manajer Risiko perlu pula melakukan penelitian secara berkala.

2.9. CONTOH KASUS #02

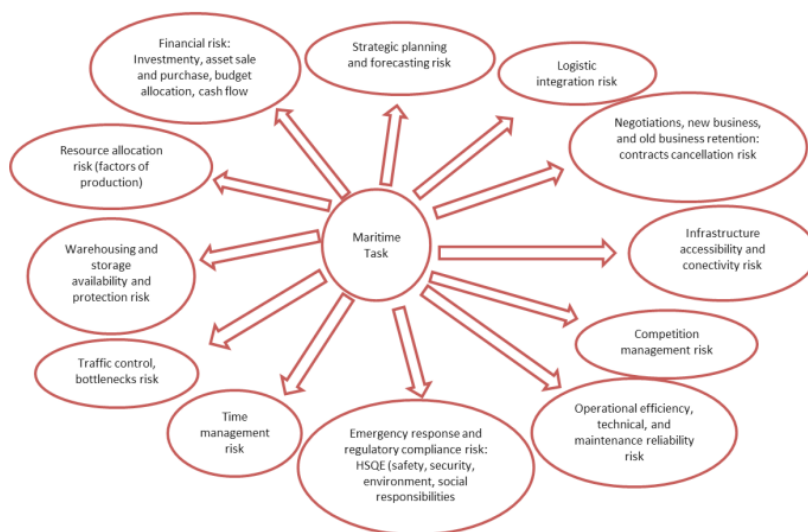
Risk Analysis Keamanan Maritim

Studi Kasus: Manajemen Risiko Di Pelabuhan

Pemerintahan Presiden Joko Widodo mempunyai tujuan menjadikan Indonesia sebagai Global Maritime Fulcrum (GMF). Dengan memperhatikan berbagai risiko yang dihadapi, berbagai pendekatan perlu dilakukan guna menyeimbangkan pencapaian visi dan hambatan-hambatan yang mungkin terjadi. Hal ini membutuhkan pendekatan-pendekatan strategis dari pemerintah terhadap ancaman maritim dengan mengumpulkan informasi selengkap mungkin sebelum pengambilan keputusan. Masa depan maritim Indonesia akan terlihat pada kemampuannya mempengaruhi kebutuhan global untuk mencapai kondisi aman dan memiliki mobilitas perdagangan dan aktivitas bisnis yang stabil dan berkelanjutan. Hal terpenting adalah mampu

menjamin keamanan maritim bagi stakeholders di kawasan regional dan global khususnya di kawasan pelabuhan¹.

Evaluasi mengenai analisis risiko dalam pengelolaan pelabuhan sangatlah penting untuk dilakukan. Hal ini mengingat bahwa pergerakan arus barang haruslah mampu dikendalikan dan sesuai dengan standar keamanan yang telah disepakati bersama. Regulasi mengenai implementasi pengukuran kinerja menjadi bagian lain yang berpengaruh secara signifikan bagi pertumbuhan industri kemaritiman. Risiko berasal dari setiap bencana atau kumpulan dari beberapa bencana yang terjadi. Sebagai contoh risiko hilangnya nyawa, properti, dan lingkungan merupakan salah satu bahasan yang ada dalam area pengelolaan pelabuhan. Jika digambarkan risiko yang mungkin muncul dalam dunia kemaritiman terdapat pada Gambar 1².



Gambar 2.1 Area Risiko dalam Dunia Maritim

Adapun analisis mengenai risiko lebih sulit untuk dilakukan pengukuran, mengingat terdapat beberapa parameter penilaian yang tidak memiliki kemungkinan yang seragam dan berdampak pada semakin kompleksnya risiko yang dapat ditimbulkan. Beberapa elemen seperti, waktu, sumber daya, dan kesalahan manusia membuat manajemen risiko lebih sulit dan semakin kompleks. Jika dibagi analisis risiko terdiri dari tiga komponen utama yaitu: (1) manajemen risiko, (2) penilaian risiko dan (3) cara mengomunikasikan risiko. Dalam waktu yang bersamaan, ketiga komponen ini harus mampu selaras dengan tiga prinsip mengenai komponen sebuah bencana yaitu: (i) peluang terjadi, (ii) konsekuensi yang ditimbulkan, dan (iii) dampak yang diakibatkan. Perkembangan mengenai analisis risiko telah mengalami proses peningkatan yang signifikan di mana saat itu analisis risiko masih sebatas pada ruang lingkup operasi dan evaluasi bisnis

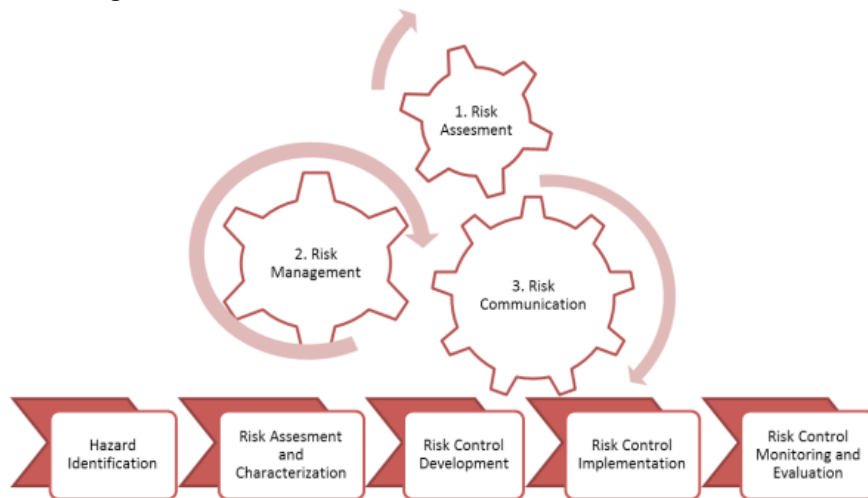
1 Nugraha, Muhammad Harry Riana dan Arfin Sudirman. 2016. *Maritime Diplomacy Sebagai Strategi Pembangunan Keamanan Maritim Indonesia*. *Jurnal Wacana Politik*. Vol. 1. No. 2. Oktober. Hal. 175 – 182.

2 Burns, M. G.. 2015. *Port Management And Operations*. New York: CRC Press.

pelabuhan. Namun pada saat ini telah bergeser pada perencanaan perusahaan jangka panjang. Perbedaan karakteristik inilah yang harus dipahami oleh manajer dan juga pada pengambil kebijakan untuk membentuk sebuah tim yang akan melakukan identifikasi dan menilai kemungkinan terjadinya risiko³.

Selain itu diperlukan komitmen dari otoritas pelabuhan untuk melakukan identifikasi, pengawasan dan pencegahan mengenai bencana yang dapat terjadi dalam rangka melakukan proses perbaikan secara terus menerus. Dalam proses analisis risiko harus memperhatikan otoritas pelabuhan dan pekerja yang ada dalam semua level. Proses penilaian pelabuhan akan melibatkan komunikasi dari pihak internal dan eksternal dalam rangka bertukar informasi mengenai klien pelabuhan, biaya pengamanan dan *supply chain partners*.

Manajemen risiko melakukan pengukuran, pengawasan dan pengendalian proses pengambilan keputusan yang penting. Hal ini berjalan beriringan dengan metode dalam melakukan penilaian risiko dan bagaimana mengatasi risiko itu sendiri. Dalam kenyataannya terdapat lima elemen dalam hal manajemen risiko yang mana melibatkan beberapa penyesuaian yang ada di dalamnya seperti: (i) menghindari risiko, (ii) mitigasi risiko, (iii) penerimaan terhadap risiko, (iv) pendelegasian risiko, dan (v) pembagian risiko. Kesemuanya dapat diserahkan kepada pihak ketiga atau organisasi lain yang berafiliasi dengan perusahaan dengan memfasilitasi dalam hal keuangan, teknis, operasi atau bentuk lainnya. Komponen pada analisis risiko dapat di simplifikasi sebagai berikut⁴:



Gambar 2.2 Komponen dari Analisis Risiko

Terdapat tiga komponen utama yang saling berhubungan satu sama lain di mana penilaian terhadap risiko memiliki dampak secara langsung pada manajemen risiko. Hal ini berlaku juga

3 Albab, Muhammad Ulii. 2016. Pengukuran dan Manajemen Risiko Di Pelabuhan. (Online). <http://supplychainindonesia.com/new/pengukuran-dan-manajemen-risiko-pada-pelabuhan/> Diakses Pada Tanggal 4 April 2018 Pukul 06.00 WIB.

4 Burns, M. G.. 2015. *Port Management And Operations*. New York: CRC Press.

terhadap bagaimana mengomunikasikan risiko yang akan dihadapi kepada pihak pengambil kebijakan. Sedangkan langkah-langkah mengenai manajemen risiko sebagai berikut:

1. Identifikasi bahaya: proses awal yang harus dilakukan dengan melakukan identifikasi hal apa saja yang dapat menimbulkan adanya bencana, apakah berasal dari material, alat ataupun orang.
2. Penilaian risiko dan pengelompokan: risiko yang telah teridentifikasi dilakukan pengelompokan berdasarkan karakter ataupun parameter penilaian lainnya seperti: dampak yang ditimbulkan, waktu yang dibutuhkan untuk proses penanganan dan juga seberapa banyak pihak yang perlu terlibat di dalamnya.
3. Pengembangan pengendalian risiko: pada tahap ini risiko yang telah ada dan telah diperoleh cara untuk menanganinya dilakukan proses pengembangan dalam hal untuk mencegahnya. Hal ini bertujuan untuk memastikan ke depannya risiko yang ada mampu ditangani dengan lebih cepat dan tepat.
4. Implementasi dari pengendalian risiko: penggunaan metode yang tepat setelah dilakukan analisis mendalam haruslah dilakukan implementasi terhadap metode itu sendiri. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana metode yang dikembangkan mampu menangani risiko yang ada.
5. Monitoring dan evaluasi: pada tahap ini dilakukan kegiatan pengawasan terhadap kemungkinan munculnya risiko dan mengevaluasi dari setiap perubahan kecenderungan dari risiko.

Secara umum industri kemaritiman membagi risiko terburuk ke dalam empat kategori antara lain:

1. *Strategic*, proses mengenai langkah apa yang akan diambil dalam jangka panjang.
2. *HSQE*, fokus pada kesehatan, keamanan dan kepedulian terhadap lingkungan.
3. *Operational*, fokus pada operasional pelabuhan secara efisien, hal teknis dan kesiapan dalam menangani risiko.
4. *Financial*, membahas mengenai investasi, perbankan, utang, inflasi, nilai tukar, penjualan dan pembelian aset, alokasi, dan pengaturan keuangan dan aspek ekonomi lainnya.

Sumber:

Prima Tegar Anugrah – 120170302012. Tugas Kuliah Konseptualisasi Pemodelan Sistem

Link access: https://www.researchgate.net/publication/325072380_Risk_Analysis_Keamanan_Maritim_Studi_Kasus_Manajemen_Risiko_Di_Pelabuhan

2.10 SOAL EVALUASI BAB 2

Pertanyaan Kunci

1. Jelaskan apa fungsi, peranan dan tujuan Manajemen Risiko?
2. Jelaskan langkah-langkah serta proses pengelolaan risiko
3. Bagaimana kedudukan Manajer Risiko secara ideal di dalam organisasi?
4. Mengapa dalam pelaksanaan Manajemen Risiko diperlukan kerjasama dengan departemen lain dalam suatu organisasi?
5. Sebutkan dan jelaskan mengapa review berkala diperlukan dan Manajemen Risiko?
6. Jelaskan persamaan dan perbedaan antara Manajemen Risiko dengan Asuransi?





Bab 3

PRINSIP-PRINSIP PENGIDENTIFIKASIAN RISIKO

Sub Pokok Bahasan:

- 3.1 Pengertian Identifikasi Risiko
- 3.2 Manfaat Daftar Kerugian Potensiil
- 3.3 Klasifikasi Kerugian Potensiil
- 3.4 Metode Pengidentifikasian Risiko

3.1. PENGERTIAN IDENTIFIKASI RISIKO

Seorang Manajer Risiko sebelum mengelola penanggulangan risiko, perlu membangun pengertian tentang adanya risiko, sifat risiko yang dihadapi serta dampaknya terhadap aktivitas perusahaan. Kegiatan-kegiatan untuk itu disebut mengidentifikasi atau mendiagnosis risiko.

Pengertian identifikasi risiko dengan singkat adalah: Suatu proses dengan mana suatu perusahaan secara sistematis dan terus-menerus mengidentifikasi *property*, *liability* dan *personnel exposures* sebelum terjadinya peril. Jadi yang diidentifikasi adalah peril yang dapat menimpa harta milik dan personil perusahaan serta kewajiban yang menimbulkan kerugian.

Kegiatan pengidentifikasian adalah hal yang sangat penting bagi seorang Manajer Risiko, sebab seorang Manajer Risiko yang tidak mengidentifikasi semua kerugian potensiil tidak akan dapat menyusun strategi yang lengkap untuk menanggulangi semua kerugian potensiil tersebut. Apa yang dilakukan oleh Manajer Risiko pada pokoknya, yaitu:

1. Membuat daftar (*check-list*) semua kerugian yang dapat menimpa semua bisnis/perusahaan apa pun.

2. Dengan pendekatan yang sistematis mencari kerugian-kerugian potensiil yang mana dari *check-list* tersebut yang dapat menimpa perusahaannya.

Sumber-sumber informasi yang dapat digunakan sebagai bahan untuk pembuatan daftar kerugian potensiil antara lain:

1. Data-data dari perusahaan-perusahaan asuransi.
2. Informasi dari Badan Penerbitan Asuransi.
3. Informasi dari Asosiasi Manajemen Amerika (AMA).
4. Informasi dari Ikatan Manajer Risiko dan Asuransi.
5. Informasi/Rilase dari Kepolisian.

3.2. MANFAAT DAFTAR KERUGIAN POTENSIIL

Daftar kerugian potensiil bagi suatu perusahaan pada hakikatnya merupakan:

1. Daftar yang dapat menunjang pencapaian berbagai tujuan, yang berkaitan dengan pengelolaan bisnis pada umumnya. Jadi tidak hanya untuk kepentingan manajemen risiko saja.
2. Suatu cara yang sistematis guna mengumpulkan informasi mengenai perusahaan-perusahaan lain, yang mungkin ada kaitannya dengan aktivitas bisnisnya.

Jadi daftar kerugian potensiil sangat bermanfaat bagi kegiatan pengelolaan bisnis secara keseluruhan, tidak haira di bidang penanggulangan risiko saja.

Sedang manfaat daftar kerugian potensiil bagi Manajer Risiko antara lain:

1. Mengingat Manajer Risiko tentang kerugian-kerugian yang dapat menimpa bisnisnya.
2. Sebagai tempat mengumpulkan informasi yang akan menggambarkan, dengan cara apa dan bagaimana, bisnis-bisnis khusus yang dapat dimanfaatkan untuk menanggulangi risiko potensiil yang dihadapi bisnisnya.
3. Sebagai bahan pembanding dalam mereview dan mengevaluasi program penanggulangan risiko yang telah dibuat, yang dapat mencakup: premi yang sudah dibayar, pengamanan-pengamanan yang telah dilakukan, kerugian-kerugian yang timbul dan sebagainya.

3.3. KLASIFIKASI KERUGIAN POTENSIIL

Seluruh kerugian potensiil yang dapat menimpa setiap bisnis pada pokoknya dapat diklasifikasikan ke dalam:

1. Kerugian atas harta kekayaan (*property exposures*):
Meliputi:

- 1). Kerugian yang langsung dapat dihubungkan dengan biaya penggantian atau perbaikan terhadap harta yang terkena peril (gedung yang terbakar, peralatan yang dicuri). Jenis kerugian ini disebut "kerugian langsung".
- 2). Kerugian yang tidak dapat secara langsung dihubungkan dengan peril yang terjadi, yaitu kerugian yang diakibatkan oleh rusaknya barang yang terkena peril. Jenis kerugian ini disebut "kerugian tidak langsung".

Contoh:

Rusaknya bahan-bahan yang disimpan dalam lemari pendingin (*cold storage*), karena tidak berfungsinya alat pendingin akibat gardu listriknya rusak disambar petir.

Upah yang harus tetap dibayar, pada saat perusahaan tidak berproduksi, karena ada alat-alat produksinya yang terkena peril.

- 3). **Kerugian atas pendapatan**, misalnya sebagai akibat tidak berfungsinya alat produksi, karena terkena peril.

Contoh:

Batalnya kontrak penjualan, karena perusahaan tidak berproduksi untuk sementara waktu, sebab alat produksinya mengalami rusak berat.

2. **Kerugian berupa kewajiban kepada pihak lain (*liability losses/exposures*):** Adalah kerugian yang berupa kewajiban kepada pihak lain yang merasa dirugikan, akibat kesalahan dari bisnisnya.

Contoh:

Ganti rugi yang harus diberikan oleh perusahaan angkutan umum kepada penumpang yang cedera akibat kecelakaan, yang disebabkan oleh kesalahan pengemudinya.

3. Kerugian personil (*personnel losses/exposures*): Kerugian akibat peril yang menimpa personil atau orang-orang yang menjadi anggota dari karyawan perusahaan (termasuk keluarganya).

Contoh:

- a. Kematian, ketidak-mampuan karena cacad, ketidak mampuan karena usia tua dari karyawan atau pemilik perusahaan.
- b. Kerugian yang menimpa keluarga karyawan akibat kematian, ketidakmampuan dan pengangguran.

Dengan melihat jenis dan kondisi dari kerugian potensiil yang demikian itu, maka seorang Manajer Risiko harus selalu:

1. mempelajari dan mengevaluasi peristiwa-peristiwa kerugian yang telah diderita.
2. mengikuti dan mempelajari peristiwa-peristiwa kerugian yang dilaporkan lewat publikasi-publikasi.

3. menghadiri pertemuan-pertemuan para manajer di dalam intern perusahaan, pertemuan dengan Manajer-manajer Risiko di tingkat regional, nasional maupun internasional.

3.4. METODE PENGIDENTIFIKASIAN RISIKO

Dalam mengidentifikasi risiko ada beberapa metode yang dapat digunakan, antara lain:

1. Menggunakan **daftar pertanyaan (questionair)** untuk menganalisis risiko, yang dari jawaban-jawaban terhadap pertanyaan tersebut diharapkan dapat memberikan petunjuk-petunjuk tentang dinamika informasi khusus, yang dapat dirancang secara sistematis tentang risiko yang menyangkut kekayaan maupun operasi perusahaan.
2. Menggunakan **laporan keuangan**, yaitu dengan menganalisis neraca, laporan pengoperasian dan catatan-catatan pendukung lainnya, akan dapat diketahui/diidentifikasi semua harta kekayaan, utang-piutang dan sebagainya. Sehingga dengan merangkaikan laporan-laporan tersebut dan berdasarkan ramalan-ramalan anggaran keuangan akan dapat menentukan penanggulangan risiko di masa mendatang.
3. Membuat **flow-chart** aliran barang mulai dari bahan mentah sampai menjadi barang jadi akan dapat diketahui risiko-risiko yang dihadapi pada masing-masing tahap dari aliran tersebut.

Contoh:

Flow-chart mulai dari: supplier → gudang bahan → fabrikasi/proses produksi → gudang barang jadi → penyalur → konsumen.

Dari *flow-chart* tersebut akan dapat diidentifikasi kemungkinan kerugian pada masing-masing tahap. Misalnya pada tahap supplier: risiko kenaikan harga, waktu penyerahan, volume dan sebagainya. Kerugian potensiil yang dapat terjadi antara lain:

- ❖ Kerugian berupa harta kekayaan: barang rusak, barang hilang di gudang, barang rusak karena kesalahan proses dan sebagainya.
 - ❖ Kerugian yang menyangkut *liability*: tuntutan konsumen, karena barang tidak sesuai dengan yang seharusnya dan seterusnya.
 - ❖ Kerugian personal: kecelakaan kerja yang terjadi dalam pabrik pada saat karyawan bekerja dan sebagainya.
4. Dengan **inspeksi langsung** di tempat, artinya dengan mengadakan pemeriksaan secara langsung di tempat di mana dilakukan operasi/aktivitas perusahaan. Sehingga dari pemeriksaan/pengamatan itu Manajer Risiko akan

dapat belajar banyak mengenai kenyataan-kenyataan di lapangan, yang akan sangat bermanfaat bagi upaya penanggulangan risiko.

4. Mengadakan **interaksi** dengan departemen/bagian-bagian dalam perusahaan. Adapun cara-cara yang dapat ditempuh:
 - a. Dengan mengadakan kunjungan ke departemen/bagian-bagian akan dapat meraih/memupuk saling pengertian antara kedua belah pihak dan akan dapat memberikan pemahaman yang lengkap tentang aktivitas mereka dan kerugian-kerugian potensiil yang dihadapi bagian mereka,
 - b. Dengan menerima, mengevaluasi, memonitor dan menanggapi laporan-laporan dari departemen/bagian-bagian akan dapat meningkatkan pemahaman tentang aktivitas dan risiko yang mereka hadapi.
5. Mengadakan **interaksi dengan pihak luar**: artinya mengadakan hubungan dengan perseorangan ataupun perusahaan-perusahaan lain, terutama pihak-pihak yang dapat membantu perusahaan dalam penanggulangan risiko, seperti: akuntan, penasehat hukum, konsultan manajemen, perusahaan asuransi dan sebagainya. Di mana mereka itu akan dapat banyak membantu dalam mengembangkan identifikasi terhadap kerugian-kerugian potensiil.
6. Melakukan **analisis** terhadap **kontrak-kontrak** yang telah dibuat dengan pihak lain. Dari analisis tersebut akan dapat diketahui kemungkinan adanya risiko dari kontrak tersebut; misalnya: rekanan tidak dapat memenuhi kewajibannya, denda keterlambatan memenuhi kewajiban dan sebagainya.
7. **Membuat dan menganalisis catatan/statistik** mengenai bermacam-macam kerugian yang telah pernah diderita. Dari catatan-catatan itu akan dapat diperhitungkan kemungkinan terulangnya suatu jenis risiko tertentu. Di samping itu dari catatan tersebut akan dapat diketahui: penyebab, lokasi, jumlah dan variabel-variabel risiko lainnya, yang perlu diperhitungkan dalam upaya penanggulangan risiko.
8. Mengadakan **analisis lingkungan**, yang sangat diperlukan untuk mengetahui kondisi yang mempengaruhi timbulnya risiko potensiil, seperti: konsumen, *supplier*, penyalur, pesaing dan penguasa (pembuat peraturan/perundang-undangan).

Untuk melakukan pekerjaan itu semua seorang Manajer Risiko dapat melakukan sendiri, menugaskan anak buahnya atau menggunakan jasa pihak ketiga, seperti: konsultan manajemen, broker asuransi, perusahaan-perusahaan asuransi dan sebagainya.

Penggunaan jasa dari pihak ketiga disamping ada kelemahannya, juga ada untungnya, karena: umumnya pihak ketiga itu sudah profesional di bidangnya, sehingga hasilnya akan lebih lengkap dan lebih objektif. Sedang kelemahannya

antara lain: biayanya tidak murah, sedang bila menggunakan jasa broker/perusahaan asuransi: identifikasinya akan lebih diarahkan pada risiko potensiil yang dapat dialihkan, terutama yang sesuai dengan bidangnya.

3.5. CONTOH KASUS 03

Identifikasi Risiko Strategi Keuangan

Apa penyebab kerugian dan penurunan PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk?

Setelah dilakukannya akuisisi oleh PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk. terhadap PT. Indosiar Karya Media, Tbk. dengan landasan data laporan keuangan pada periode sebelum dan sesudah akuisisi, yaitu pada tahun 2010 dan 2011 ditemukan hal-hal yang tidak seharusnya terjadi. Hal ini adalah menurunnya kinerja PT. Indosiar Karya Media, Tbk. dimana nampak dari kemampuan untuk menghasilkan keuntungan yang semakin menurun. PT. Elang Media Teknologi, Tbk. sebagai perusahaan yang melakukan akuisisi terhadap PT. Indosiar Karya Media, Tbk. ternyata mengalami penurunan dalam hal rasio likuiditas dan kemampuan menghasilkan keuntungan (laba) kotor, dimana rasio likuiditas menurun sangat signifikan dan kemampuan menghasilkan keuntungan (laba) kotornya menurun tidak terlalu signifikan. Rasio utang juga meningkat, namun tidak signifikan.

Upaya mengakuisisi PT. Indosiar Karya Media, Tbk. pembiayaannya dilakukan dengan penggadaian saham sebesar 1,6 miliar saham anak usahanya, PT. Surya Citra Media, Tbk. (SCMA) kepada Standard Charter Bank dan Citibank N.A. senilai Rp. 1,5 triliun. Dapat dikatakan bahwa upaya akuisisi ini dilakukan melalui cara kombinasi antara kas, utang, dan saham kepada bank dengan sistem gadai atau jaminan dengan persentase penggunaan utang yang terbanyak. Return on Total Assets (ROA/ROI) dan Return on Common Equity (ROE) milik PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk. mengalami penurunan yang cukup besar.

Penyebab menurunnya kinerja PT. Indosiar Karya Media, Tbk. adalah jumlah beban yang meningkat tajam antara tahun 2010 dengan tahun 2011. Peningkatan beban ini dapat diakibatkan karena perusahaan pengakuisisi melimpahkan beban usahanya kepada perusahaan yang diakuisisi dimana jumlah peningkatan beban jauh lebih besar dibandingkan jumlah peningkatan pendapatan. Di lain sisi, PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk. sebagai perusahaan yang melakukan akuisisi mengalami peningkatan dalam jumlah aset sebagai akibat adanya tambahan kepemilikan aset - aset baru yang berasal dari perusahaan yang diakuisisi. Akuisisi yang dilakukan oleh PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk. terhadap PT. Indosiar Karya Media, Tbk. tidak menghasilkan sinergi.

Hal ini dikarenakan tidak terjadi prinsip sinergi dimana seharusnya perusahaan yang melakukan akuisisi dan perusahaan yang diakuisisi dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Jelas nampak bahwa PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk. sebagai perusahaan pengakuisisi dapat lebih unggul dibandingkan PT. Indosiar Karya Media, Tbk. Perusahaan yang dapat meningkatkan

kinerjanya nampak dari analisis rasio keuangan yang menjadi semakin baik setelah dilaksanakan akuisisi. Banyak faktor yang menjadi alasan suatu perusahaan mengakuisisi perusahaan lain, namun seharusnya tujuan yang hendak dicapai adalah sama antar kedua perusahaan yaitu untuk meningkatkan dan memaksimalkan kinerja kedua perusahaan tersebut. Hal yang demikian terlihat dari kinerja PT. Indosiar Karya Media, Tbk yang mengalami penurunan setelah melakukan akuisisi.

Kinerja PT. Indosiar Karya Media, Tbk semakin memburuk yang nampak dari Earning Per Share yang menjadi negatif. Penyebab menurunnya kinerja PT. Indosiar Karya Media, Tbk. adalah jumlah beban yang meningkat tajam antara tahun 2010 dengan tahun 2011. Peningkatan beban ini dapat diakibatkan karena perusahaan pengakuisisi melimpahkan beban usahanya kepada perusahaan yang diakuisisi, dimana jumlah peningkatan beban jauh lebih besar dibandingkan jumlah peningkatan pendapatannya. Sedangkan PT. Elang Media Teknologi, Tbk. sebagai perusahaan yang melakukan akuisisi terhadap PT. Indosiar Karya Media, Tbk. ternyata juga tidak memperoleh keuntungan positif setelah mengakuisisi. PT. Elang Media Teknologi, Tbk. justru mengalami penurunan dalam hal rasio likuiditas dan kemampuan menghasilkan keuntungan (laba) kotor. Tidak hanya merugi dalam hal itu saja, akuisisi yang dilakukan oleh PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk. terhadap PT. Indosiar Karya Media, Tbk. juga tidak menghasilkan sinergi. Ada pihak yang lebih unggul, yaitu perusahaan pengakuisisi.

Hal tersebut di atas terjadi karena setelah melakukan akuisisi, kinerja yang diperoleh oleh kedua perusahaan itu tidak sesuai dengan prinsip sinergi yang ada. Dimana seharusnya tujuan yang akan dicapai bersama antar kedua perusahaan adalah untuk menghasilkan sinergi, meningkatkan dan memaksimalkan kinerja kedua perusahaan tersebut. Kejadian seperti ini seharusnya dapat dihindarkan, dimana sebenarnya perusahaan yang mengakuisisi dan diakuisisi dapat bekerjasama dengan baik.

Sumber:

IDENTIFIKASI STRATEGI Risiko (STUDI KASUS PT. Elang Mahkota Teknologi, Tbk)

Link Access:

https://www.academia.edu/10066616/IDENTIFIKASI_STRATEGI_Risiko_STUDI_KASUS_PT_Elang_Mahkota_Teknologi_Tbk_Disusun_Oleh

3.6 SOAL EVALUASI BAB 3

1. Jelaskan pengertian dari identifikasi risiko?
2. Jelaskan manfaat dari membuat daftar kerugian potensial?
3. Uraikan klasifikasi dari kerugian potensial?
4. Jelaskan metode yang dilakukan dalam pengidentifikasian risiko?



Bab 4

DAFTAR KERUGIAN POTENSIL

Sub Pokok Bahasan:

- 4.1 Pengertian Daftar Kerugian Potensial
- 4.2 Kerugian Atas Harta
- 4.3 Tanggungjawab Atas Kerugian Pihak Lain
- 4.4 Tanggungjawab Atas Kerugian personil

4.1. PENGERTIAN DAFTAR KERUGIAN POTENSIL

Dari kegiatan mengidentifikasi risiko akan dihasilkan/dibuat suatu daftar mengenai kerugian potensial, baik yang mungkin menimpa bisnisnya maupun bisnis apapun. Daftar ini disebut "daftar kerugian potensial" atau "*check list*".

Jadi dari daftar tersebut akan dapat diketahui kerugian apa saja dan bagaimana terjadinya yang mungkin dapat menimpa bisnisnya, sehingga dapat dipakai sebagai dasar di dalam menentukan kebijaksanaan pengendalian risiko.

Dari seluruh kerugian potensial yang mungkin menimpa suatu bisnis pada pokoknya dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- a. Kerugian atas harta (*property losses*).
- b. Kerugian berupa kewajiban kepada pihak ketiga (*liability losses*).
- c. Kerugian personil (*personal losses*).

4.2. KERUGIAN ATAS HARTA

4.2.1. Pembagian Jenis Harta

Kerugian harta adalah kerugian yang menimpa "harta milik" perusahaan. Dimana untuk kepentingan penanggulangan risiko harta dibagi ke dalam:

- a. Benda tetap ("*real estate*"), yaitu harta yang terdiri dari tanah dan bangunan yang ada di atasnya.
- b. Barang bergerak ("*personal property*"), yaitu barang-barang yang tidak terikat pada tanah, yang selanjutnya dapat dibagi lagi ke dalam:
 - 1). barang-barang yang digunakan untuk melakukan aktivitas produksi dan aktivitas-aktivitas perusahaan lainnya, yang meliputi antara lain: bahan baku dan pembantu, peralatan, suku cadang dan sebagainya,
 - 2). barang-barang yang akan dijual, misalnya: hasil produksi (perusahaan industri), barang dagangan (perusahaan perdagangan), surat-surat berharga (pialang), uang (bank) dan sebagainya.

4.2.2. Penyebab Kerugian

Penyebab kerugian terhadap harta yang dibedakan ke dalam:

1. Bahaya fisik, yaitu bahaya yang menimbulkan kerugian, yang bukan berasal dari ulah manusia. Umumnya bahaya yang timbul karena kekuatan alam, seperti: kebakaran, angin topan, gempa bumi yang dapat merusak harta.
2. Bahaya sosial, yaitu bahaya yang timbul karena:
 - a. Adanya penyimpangan tingkah laku manusia dari norma-norma kehidupan yang wajar, misalnya: pencurian, penggelapan, penipuan dan sebagainya,
 - b. Adanya penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh manusia secara kelompok, misalnya: pemogokan, kerusuhan dan sebagainya.
3. Bahaya ekonomi, yaitu bahaya-bahaya yang disebabkan oleh kekuatan eksternal maupun internal perusahaan, misalnya: mismanajemen, resesi ekonomi, perubahan harga, persaingan dan sebagainya.

Dalam kaitan ini Manajer Risiko lebih menitik-beratkan perhatiannya pada bahaya phisik dan bahaya sosial, karena dari situlah umumnya risiko murni bersumber.

Kerugian harta yang bersumber dari bahaya sosial dapat berasal dari orang dalam perusahaan sendiri, misalnya: korupsi, manipulasi dan mungkin pula dilakukan oleh orang lain, misalnya: pencurian, penipuan dan sebagainya.

Kerugian yang disebabkan oleh perbuatan karyawan sendiri (penggelapan) biasanya dikarenakan adanya ketidak-jujuran dari karyawan yang bersangkutan. Di mana karyawan menggunakan harta yang bukan miliknya, tetapi milik perusahaan untuk kepentingannya sendiri. Ketidak-jujuran karyawan dapat dikategorikan ke dalam:

- a. penggelapan yang sudah dipikirkan masak-masak; biasanya mereka yang menerima pekerjaan di suatu perusahaan sudah dengan maksud untuk

- memudahkan mencuri harta milik perusahaan, biasanya bahaya kerugiannya besar,
- b. penggelapan yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai kebutuhan (keuangan) yang mendesak, sehingga yang bersangkutan membenarkan keputusannya untuk menggelapkan harta milik perusahaan, biasanya kerugiannya tidak begitu besar,
 - c. penggelapan yang dilakukan karena berbagai alasan, yang bukan bermaksud memperkaya diri, misalnya: kleptomani, balas dendam dan tekanan-tekanan psikologis lainnya, biasanya pencurian yang dilakukan dalam skala kecil, sehingga bagi perusahaan tidak begitu membahayakan (merugikan).
- Kejahatan yang dilakukan oleh pihak luar, yang didorong oleh keinginan untuk mencuri biasanya perlu dibedakan ke dalam:
- a. yang dilakukan oleh pencuri yang profesional, yang biasanya melakukan pencurian setelah mengamati situasi dari sasaran secara seksama, demi kelancaran dan keamanan kejahatannya, umumnya jumlah kerugiannya besar,
 - b. yang dilakukan oleh pencuri amatiran, yaitu pencurian-pencurian yang dilakukan hanya karena kecenderungan menuruti kata hati, bukan didorong oleh keinginan untuk mencuri, tetapi oleh keinginan lain, seperti: kebutuhan yang mendesak, kekacauan mental (kleptomani), biasanya kerugian yang ditimbulkan tidak begitu besar.

4.2.3 Macam-macam Kerugian atas Harta

Kerugian yang menimpa harta karena terjadinya peril dapat dibedakan ke dalam:

1. Kerugian langsung.
2. Kerugian tidak langsung.
3. Kerugian *net income*.

1. Kerugian langsung.

Kerugian langsung adalah kerugian yang langsung dapat dikaitkan dengan peril yang menimpa harta tersebut, yaitu kerugian yang diderita karena rusaknya atau hancurnya harta yang terkena peril, misalnya gedung terbakar, dimana kerugiannya berupa nilai dari gedung tersebut, yang besarnya sama dengan nilai pembangunan kembali atau biaya perbaikan terhadap gedung yang bersangkutan.

2. Kerugian tidak langsung.

Kerugian tidak langsung adalah kerugian yang disebabkan oleh berkurangnya nilai, tidak berfungsinya barang lain selain yang terkena peril.

Contoh:

1. Makanan, minuman, obat-obatan menjadi rusak dikarenakan lingkungan yang berubah disebabkan oleh peril yang telah menimpa harta lain (misalnya gardu instalasi listriknya terbakar), sehingga pengaturan *temperature* dan kelembaban menjadi kacau balau.
 2. Harta yang terdiri dua komponen atau lebih, apabila salah satu komponennya rusak, maka nilai dari komponen-komponen yang lain ikut menjadi berkurang, meskipun sebetulnya tidak rusak.
 3. Suatu gedung rusak berat, tetapi tidak seluruhnya rusak artinya masin ada bagian-bagian yang tidak mengalami kerusakan dan bila dibangun kembali gedung harus dibongkar seluruhnya. Kerugian tidak langsungnya: biaya pembongkaran dan pembangunan kembali bagian gedung yang sebetulnya tidak rusak.
 4. Bila rusaknya satu alat produksi mengakibatkan beberapa karyawan terpaksa harus menganggur untuk beberapa hari dan mereka itu umumnya harus tetap dibayar upah/gajinya. Kerugian tidak langsungnya adalah gaji/upah karyawan yang harus nganggur tersebut.
3. **Kerugian *net income*.**

Kerugian net income (= pendapatan dikurangi biaya), yaitu penurunan net income suatu perusahaan, karena hilangnya/berkurangnya manfaat suatu harta, baik sebagian maupun seluruhnya karena peril, sampai harta tersebut diganti atau dipulihkan seperti semula. Sebab hal itu akan mengakibatkan di satu pihak pendapatan perusahaan menurun dan di lain pihak biayanya naik. Meskipun jenis kerugian ini sering jauh lebih besar daripada kerugian langsung maupun tidak langsung, tetapi banyak perusahaan yang tidak/kurang menyadari adanya kerugian ini. Hal ini dikarenakan manajer risiko lebih sukar untuk mengidentifikasi dan mengukur kerugian net income, karena banyaknya variabel yang terlibat, yang tidak mudah untuk mengidentifikasi dan mengukurnya.

4.2.4. Subjek Kerugian Harta

Dalam kaitan masalah kerugian atas harta pertama-tama perlu dipahami bahwa pengertian harta disini lebih luas dari aset nyata. Dalam pengertian harta disini tercakup pula sekumpulan hak yang berasal dari atau merupakan bagian dari aset nyata, yang juga mempunyai nilai ekonomis yang pasti. Hak tersebut dapat berupa berbagai bentuk, yang dapat diperoleh dengan berbagai cara.

Untuk mengidentifikasi dan mengukur kerugian dalam bisnis, Manajer Risiko harus mengetahui dan memahami jenis-jenis kepemilikan yang berbeda yang mungkin ada dan bagaimana menilainya.

Hal kedua yang perlu dipahami pula adalah bahwa sebagai konsekuensi lebih luasnya pengertian harta dari pada aset nyata adalah bahwa orang yang dapat menderita (subjek kerugian) tidak selalu orang yang memiliki harta tersebut, tetapi mungkin pihak lain yang bukan pemiliknya.

Berkaitan dengan kedua hal tersebut berikut akan dibahas beberapa hal yang berkaitan dengan kepemilikan dan siapa yang bertanggung-jawab atas atau menderita kerugian-kerugian harta yang terkena suatu peril.

4.2.4.1. Kepemilikan

Kepemilikan atas harta adalah merupakan kepemilikan tunggal, sebagai hasil dari: pembelian, penyitaan barang jaminan, hadiah atau hasil-hasil dari kejadian yang lain. Jika harta terkena peril, maka pemiliknyalah yang akan menderita/bertanggung jawab atas kerugian akibat peril tersebut. Demikian pula bila ia hanya memiliki sebagian dari harta tersebut, maka ia juga hanya menanggung sebagian saja dari kerugian tersebut.

4.2.4.2. Kredit dengan jaminan

Kreditur yang memberikan kredit dengan jaminan mempunyai hak/bagian atas harta yang digunakan sebagai jaminan. Di mana kemampuan menagih kreditur akan berkurang (menderita kerugian) bila harta yang dijamin rusak atau hancur, karena terkena peril, yang berarti kerugian berupa tidak terbayarnya sebagian atau seluruh piutangnya, meskipun kreditur bukan pemilik harta tersebut.

Di mana hak kreditur atas harta yang dipakai sebagai jaminan adalah sebanding dengan nilai dari piutangnya (ditambah bunga). Hal ini akan terlihat jelas pada kasus bila harta yang dipakai sebagai jaminan itu diasuransikan dan terkena peril, maka kreditur akan berhak atas sebagian ganti rugi yang diterima dari perusahaan asuransi, sebesar piutang ditambah bunganya.

4.2.4.3. Jual-beli Bersyarat

Tanggung jawab terhadap kerugian-kemugian yang terjadi dalam transaksi jual-beli bersyarat adalah tergantung pada syarat-syarat yang ditentukan dalam kontrak jual-beli termaksud. Artinya tanggung jawab dapat di pundak penjual dan bisa juga pada pembeli, tergantung pada bagaimana isi persyaratan kontrak jual-belinya.

Dalam kaitan ini sudah ada ketentuan umum yang berlaku secara internasional, yang dikenal dengan istilah "*Uniform Commercial Code*". Beberapa ketentuan umum tersebut antara lain:

1. Bila persyaratan "*loco gudang*" (penjual), berarti bahwa segala kerugian yang terjadi sesudah barang keluar dari gudang penjual, sepenuhnya menjadi tanggung jawab pembeli.
2. Bila persyaratan "*anco gudang perusahaan pengangkutan*", hal ini berarti bahwa barang sudah menjadi milik pembeli pada saat barang berada di gudang perusahaan pengangkutan dan ongkos angkut sudah dibayar oleh pembeli. Jadi segala kerugian yang terjadi sesudah itu sepenuhnya menjadi tanggung jawab pembeli. Dalam kasus ini perusahaan pengangkutan bertindak sebagai wakil pembeli.
3. Bila persyaratannya "*franco tempat tujuan*" atau "*franco gudang (pembeli)*", berarti barang baru menjadi milik pembeli sesudah diserahkan di gudang pembeli oleh perusahaan pengangkutan. Dengan demikian kerugian yang terjadi sebelum penyerahan menjadi tanggung jawab penjual. Dalam hal ini berarti perusahaan pengangkutan bertindak sebagai wakil penjual.
4. Bila persyaratannya "*F.A.S*" ("*free alongside ship*"), berarti barang menjadi milik pembeli bila barang sudah siap untuk diangkut (barang sudah ada di pelabuhan dan siap dimuat ke atas kapal). Dengan demikian kerusakan/kerugian selama barang dalam pengangkutan/pengiriman menjadi tanggung jawab pembeli.
5. Bila persyaratannya "*C.O.D*" ("*Collect on Delivery*"), maka barang masih tetap menjadi milik penjual meskipun sudah berada di tangan pembeli, sampai harga barang tersebut dibayar lunas. Dapat juga barang sudah menjadi milik pembeli pada saat ongkos angkut sudah dibayar lunas oleh pembeli, tetapi penjual masih mempunyai hak gadai terhadap barang tersebut, sampai harga barang dibayar lunas.
6. Bila persyaratannya "*C.I.F*" ("*Cost Insurance and Freight*"), maka kepemilikan barang-barang berpindah ke pembeli pada saat barang diserahkan kepada perusahaan pengangkutan, disertai dengan dokumen-dokumen asuransi, pengangkutan dan surat-surat tanda kepemilikan ("*conyosemen*").

4.2.4.4. Sewa-menyewa

Umumnya penyewa tidak bertanggung jawab atas kerugian harta yang disewa yang terkena peril. Tetapi ada beberapa pengecualian terhadap ketentuan umum ini, yaitu antara lain:

1. Berdasarkan hukum adat penyewa bertanggung jawab atas kerusakan harta yang disewanya, yang disebabkan oleh kecerobohnya.

2. Bila dalam kontrak sewa-menyewa ditentukan bahwa penyewa harus mengembalikan harta kepada pemiliknya dalam kondisi baik, seperti pada waktu diterima, kecuali kerusakan-kerusakan karena keusangan/keausan, maka bila ada kerusakan menjadi tanggung jawab penyewa.
3. Penyewa melakukan perubahan terhadap harta tetap yang disewakannya, dengan harapan mendapatkan beberapa manfaat dari perubahan tersebut. Maka:
 - a. jika pada saat penyerahan kembali perubahan dapat dikembalikan seperti keadaan semula penyewa akan memperoleh keuntungan,
 - b. tetapi bila perubahan tersebut tidak dapat dikembalikan seperti semula, maka kerusakan terhadap harta tetap akibat perubahan tersebut menjadi tanggung jawab penyewa.

4.2.4.5 Bailments

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering mengalami bahwa ada barang-barang yang untuk sementara berada di tangan orang lain (bukan pemilik yang sebenarnya).

Contoh:

- ❖ Mobil yang direparasikan, untuk sementara berada di tangan pemilik bengkel.
- ❖ Pakaian yang dibinatakan, untuk sementara berada di tangan tukang binatu.
- ❖ Barang-barang yang disimpan di gudang yang disewa.

Orang-orang atau badan-badan yang menguasai harta orang lain untuk sementara disebut "*bailee*" dan si pemilik barang disebut "*bailor*"; sedang perjanjian antara *bailee* dan *bailor* disebut "*bailments*".

Jadi yang dapat dikategorikan sebagai *bailee* adalah termasuk bisnis-bisnis yang mengerjakan barang milik orang lain.

Dimana selama berada di tangan *bailee* ada kemungkinan bahwa barang akan terkena peril. Tanggung jawab terhadap kerugian akibat peril tersebut tergantung pada isi perjanjian (*bailment*)nya. Tetapi meski bagaimanapun juga *bailee* bertanggung jawab terhadap kerugian harta yang sementara ada di tangannya, yang diakibatkan oleh kecerobohnya.

Kadang-kadang karena suatu sebab tertentu perjanjian telah dibuat sebelum terjadi kerugian atau karena keinginan dari *bailee* untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggannya (*bailor*), *bailee* memikul tanggung jawab untuk kerugian-kerugian yang tak terduga terhadap harta pelanggan yang ada di tangannya, sekalipun kerugian itu bukan karena kecerobohnya. *Bailee* yang bertindak demikian pada hakikatnya adalah sebagai wakil atau agen pemilik.

Karakteristik dari hubungan ini (*bailments*) antara lain:

1. Identitas harta (*"the title of the property"*) atau bukti kepemilikan masih ada di tangan *bailor*.
2. Kepemilikan atau penguasaan harta untuk sementara berada di tangan *bailee*.
3. Pemindahan kepemilikan atau penguasaan kepada orang lain dari harta harus merupakan pemindahan posisi dari seorang *bailee* dan harus mendapat persetujuan dari *bailor*.

Mengenai sampai di mana tanggung jawab terhadap harta yang untuk sementara berada di bawah kekuasaan *Bailee*, hukum menentukan 3 macam kategori, yaitu:

1. Bila penyerahan (*bailments*) tersebut untuk kepentingan *bailor* dan *bailee* tidak mendapatkan kompensasi apa pun atas pemeliharaan dan pengamanan harta tersebut, maka *bailee* tidak bertanggung jawab kepada kerugian harta tersebut.

Contoh:

Seseorang menitipkan barangnya kepada temannya, tanpa ada kompensasi atas penitipan tersebut, bila harta yang dititipkan terkena *peril*, maka temannya tidak bertanggung jawab atas kerugian tersebut.

2. Bila penyerahan tersebut untuk kepentingan *bailee*, di mana *bailee* dapat meminjam dan memanfaatkan harta tersebut untuk sementara waktu tanpa kompensasi apapun kepada *bailor*, maka *bailee* bertanggung jawab atas kerugian harta yang bersangkutan.

Contoh:

Pemilik bengkel yang memanfaatkan mobil yang sudah selesai diperbaiki sebelum diserahkan kepada pemiliknya dan pemilik tidak mendapatkan kompensasi apa pun atas pemanfaatan (misalnya disewakan), maka bila mobil tersebut terkena *peril*, kerugian menjadi tanggung jawab pemilik bengkel.

3. Penyerahan tersebut untuk kepentingan kedua belah pihak (*bailee* dan *bailor*) dan kedua belah pihak mendapatkan manfaat dari penyerahan tersebut, maka kerugian terhadap harta yang diserahkan menjadi tanggung jawab kedua belah pihak.

Contoh:

Seorang pemilik mobil menyerahkan mobilnya kepada perusahaan penyewaan mobil, di mana pemilik mendapatkan bagian dari hasil persewaannya, maka bila mobil tersebut terkena *peril*, kerugiannya dipikul bersama oleh pemilik dan perusahaan persewaan.

4.2.4.6. Easement

Easement adalah hak bagi seseorang untuk memanfaatkan harta yang bukan miliknya dan hak penggunaan tersebut diakui oleh pemiliknya, maka bila terjadi

kerugian atas pemanfaatan harta tersebut menjadi tanggung jawab orang yang memanfaatkan (pemakai). Hak ini biasanya diperoleh melalui pengungkapan/pengakuan secara tidak langsung, tetapi mungkin juga diperoleh melalui sebuah perjanjian/akta (disebut "*prescription*").

Contoh:

Seorang pengusaha bahan bangunan mempunyai hak untuk menggunakan halaman tetangganya untuk menyimpan sebagian barang dagangannya. Bila terjadi kerugian akibat penempatan barang dagangan tersebut, maka kerugiannya menjadi tanggung jawab pedagang bahan bangunan itu sendiri.

4.2.4.7. Lisensi

Lisensi adalah hak istimewa yang diberikan oleh pemilik harta kepada pihak lain untuk menggunakan harta tersebut, bagi suatu tujuan yang spesifik. Bila terjadi kerugian akibat penggunaan tersebut, kerugiannya menjadi tanggung jawab pemilik atau bisa juga menurut perjanjian.

Contoh:

Hak penggunaan merek dan formula obat-obatan yang diperoleh beberapa perusahaan farmasi di Indonesia atas mereka dan formula obat-obatan produksi luar negeri. Misalnya: hak PT. Medifarma Laboratories, Inc. untuk memproduksi obat dengan merek dan formula "**Neozep**", milik United American Pharmaceuti-cals, Ltd.

4.2.5. Menghitung Nilai Kerugian

Setelah seorang manajer risiko berhasil mengidentifikasi adanya kerugian harta yang dihadapi perusahaan, maka ia harus menghitung besarnya nilai kerugian tersebut, guna memperkirakan besarnya (kegawatan) dari risiko tersebut.

Ada beberapa ukuran dasar untuk melakukan penaksiran nilai kerugian yang telah diakui oleh penilai, lembaga-lembaga maupun orang-orang yang bekerja secara profesional dalam bidang penaksiran. Meskipun harus tetap diakui adanya kelebihan dan kekurangan dari masing-masing ukuran dasar tersebut, yang mana yang akan dipilih untuk dipakai biasanya tergantung pada tujuan dari penilaian yang bersangkutan.

Metode atau ukuran dasar tersebut antara lain:

1. Biaya yang sesungguhnya dari harta. Jadi nilainya tergantung pada kondisi pasar pada saat dilakukan pembelian, antara lain: kekuatan tawar menawar, apakah harta masih baru atau sudah tangan kedua dan faktor-faktor lain. Kelemahan dari metode ini: penilaian tidak dapat mencerminkan perubahan teknologi atau mode.

2. Nilai buku. Jadi nilai harta sebesar harga pembelian dikurangi dengan penyusutan.
3. Nilai taksiran pajak, yaitu penilaian yang diberikan oleh petugas pajak pada waktu menetapkan pajak perseroan perusahaan yang bersangkutan. Kelemahan metode ini: sering tidak dapat mencerminkan nilai yang sebenarnya dari harta.
4. Biaya memproduksi kembali, memperbaiki atau biaya penggantian harta agar kembali seperti semula.

Kelebihan dari metode ini: kurang dipengaruhi oleh unsur subjektif ; sedang kelemahannya: nilainya akan di atas nilai pasar. Metode ini cocok untuk harta yang penggantianannya hanya sebagian (cukup direparasi untuk mengembalikan pada keadaan semula).

5. Nilai pasar, Jadi ditentukan oleh kemauan penjual untuk menerima pembayaran dan kemauan pembeli untuk membayar harta tersebut dalam suatu transaksi, pada saat dilakukan penilaian terhadap harta tersebut.
6. Biaya penggantian dikurangi dengan penyusutan dan keusangan.

Kelebihan metode ini akan menghasilkan penilaian bahwa harta baru mempunyai nilai bisnis yang lebih tinggi dari pada harta yang lama, Sedang kelemahannya metode ini agak bersifat subjektif. Metode ini yang sering dipakai oleh perusahaan asuransi dalam menilai harta yang akan ditanggungnya, sebab metode ini mendasarkan pada "*actual cash value*". Penyusutan adalah hal yang berkaitan dengan umur, sedang keusangan berkaitan dengan masalah mode atau perubahan design. Metode yang biasa digunakan oleh perusahaan asuransi adalah metode yang ke 4, 5 dan 6.

Ada satu masalah lain yang berkaitan dengan penilaian harta, yaitu masalah "*Pembuangan*". Yaitu masalah yang timbul jika suatu harta terkena peril, tetapi tidak seluruhnya menjadi hancur. Masalahnya adalah: apakah harta tersebut cukup diperbaiki saja, berarti bagian harta yang masih baik tetap dipakai, tidak dibuang atau harus diganti seluruhnya, yang berarti bagian harta yang masih baik dibuang. Persoalannya disini adalah bila diganti seluruhnya adalah pembuangan bagian harta yang sebetulnya masih dapat dipakai, yang tentu saja berakibat biaya keseluruhan untuk perbaikan kembali menjadi lebih tinggi.

Pemecahannya umumnya dengan cara membandingkan "*PV*" (*present value*) *cash flow* dari kedua alternatif tersebut. Artinya:

- ❖ apabila "*pv. cash flow*" dengan perbaikan lebih besar dari pada "*pv, cash flow*" dengan penggantian/pembuangan, maka sebaiknya harta tersebut diperbaiki saja;

- ❖ apabila "pv. *cash flow*" dengan perbaikan lebih kecil dari pada "pv. *cash flow*" dengan penggantian/pembuangan, maka sebaiknya harta tersebut diganti seluruhnya.

4.2.6. Sumber Kerugian Net Income

Pada prinsipnya sumber kerugian terhadap net income terdiri dari dua hal, yaitu:

1. Pendapatan yang menurun.
2. Biaya yang meningkat.

4.2.6.1. Pendapatan yang menurun

Bila suatu perusahaan tertimpa peril, maka pendapatannya akan mengalami penurunan, yang disebabkan antara lain:

1. Kerugian uang sewa
Jika suatu harta yang disewakan rusak/hancur terkena peril, penyewa umumnya tidak akan mau membayar sewa selama harta itu masih dalam perbaikan atau selama tidak dapat digunakan
2. Gangguan terhadap operasi perusahaan
Bila suatu perusahaan hartanya terkena peril, ia akan terpaksa menghentikan atau mengurangi volume operasinya, hal maka akan mengakibatkan:
 - a. *net profit* yang seharusnya diterima akan hilang,
 - b. biaya yang tetap harus dikeluarkan, meskipun operasi perusahaan mengalami gangguan.
3. Gangguan tak terduga di dalam bisnis, misalnya karena terganggunya kegiatan dari supplier atau penyalur dari perusahaan.
4. Hilangnya profit dari barang jadi yang mestinya bisa dijual, yang rusak karena kerusakan alat produksi atau barang jadi itu sendiri yang terkena peril.
5. Pengumpulan piutang akan menurun.
Bila karena peril bukti-bukti piutang hilang, maka penagihan piutang akan menjadi lebih sulit, sehingga piutang yang bisa terkumpul menjadi menurun. Juga karena: perusahaan yang terkena peril biasanya perhatian lebih dicurahkan pada penyelamatan operasi perusahaan dari pada untuk mengumpulkan piutang, sehingga aktivitas pengumpulan piutang akan menurun dan hasilnya juga akan turun.

4.2.6.2. Biaya yang meningkat

Bila suatu perusahaan terkena peril dapat mengakibatkan kenaikan beberapa jenis biaya, antara lain:

1. Kerugian nilai sewa.

Dimana karena kerusakan bangunan/peralatan tersebut maka untuk melanjutkan operasinya perusahaan terpaksa untuk sementara harus menyewa peralatan lain. Bila yang rusak harta yang disewa, perusahaan harus menyewa lagi barang lain dan sewa yang sudah dibayar menjadi hilang.

2. Biasanya perlu dikeluarkan biaya ekstra untuk meneruskan operasi perusahaan secara normal akibat adanya peril dan demi memelihara hubungan baik dengan pelanggan. Untuk itu biasanya perlu disusun suatu rencana tentang apa yang harus dilakukan setelah terjadi peril, agar:
 - a. perusahaan dapat beroperasi dengan lebih cepat dan lebih efisien,
 - b. dapat menentukan besarnya biaya ekstra yang harus dikeluarkan.
3. Pembatalan kontrak sewa yang bernilai tinggi, di mana biasanya sewa jangka panjang lebih murah dari pada sewa jangka pendek.
4. Hilangnya manfaat yang diakibatkan oleh perbaikan/perubahan yang dilakukan penyewa terhadap harta yang disewa, yang mengalami kerusakan.

4.3. TANGGUNG JAWAB ATAS KERUGIAN PIHAK LAIN

4.3.1. Pengertian

Tanggung jawab atas kerugian pihak lain (*"Liability Loss Exposures"*) timbul karena adanya kemungkinan bahwa aktivitas perusahaan menimbulkan kerugian harta atau personil pihak lain tersebut, baik yang disengaja maupun tidak. Tanggung jawab ini timbul dapat dikatakan sebagai penjabaran dari ungkapan norma kehidupan masyarakat, yaitu: "Siapa yang berbuat, dialah yang bertanggung jawab". Tanggung jawab ini disebut juga tanggung jawab yang sah.

4.3.2. Jenis Tanggung Jawab yang Sah

Tanggung jawab yang sah secara garis besar dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Tanggung jawab sipil/perdata, yaitu tanggung jawab yang sah yang realisasinya biasanya dilakukan oleh satu pihak (penggugat) melawan pihak lain (tergugat) yang dinyatakan bersalah. Dimana keputusan hukumnya berupa: penggantian kerugian kepada pihak yang dirugikan (penggugat). Di mana pengadilan memutuskan perkara yang diajukan oleh pihak yang berperkara dan atas biaya mereka sendiri.
- b. Tanggung jawab umum/pidana, dimana berlakunya tanggung jawab ini kepada yang bersangkutan diajukan oleh petugas pelaksana hukum ("Jaksa Penuntut Umum") atas nama masyarakat/umum/Negara terhadap individu maupun usaha bisnis, yang diduga harus bertanggung jawab atas kerugian yang terjadi.

Dimana keputusan hukumnya berupa denda atau penjara, yang harus dibayar/dijalani oleh tersangka.

Bila ancaman hukumannya cukup berat dan si tersangka tidak mampu membayar pengacara, maka pengacara disediakan dan dibayaroleh Pemerintah.

4.3.3. Sumber Tanggung Jawab Sipil

Tanggung jawab sipil yang harus dipikul seseorang atau suatu badan dapat timbul karena berbagai sebab/sumber, yang antara lain terdiri dari:

- a. Yang timbul dari kontrak, yaitu antara lain yang timbul karena pelanggaran atau pembatalan atas kontrak yang telah disetujuinya.
- b. Yang timbul dari kelalaian atau kesembronoan, yang meliputi:
 1. Kelalaian yang disengaja, misalnya berupa: pelanggaran, salah tangkap, penyerangan, memfitnah, mengumpat dan sebagainya.
 2. Kelalaian yang tidak disengaja, yaitu akibat dari tindakan yang sembrono, misalnya: memasang *stroom* pada pagar.
 3. Subjek kesembronoan yang menimbulkan tanggung jawab yang sempurna, seperti berupa gangguan pribadi, kecelakaan industri, kecelakaan kendaraan bermotor.
- c. Yang timbul dari penipuan atau kesalahan, misalnya: keringanan keputusan dari yang seharusnya, kekurangan penggantian kerugian, membuat kontrak pura-pura.
- d. Yang timbul dari tindakan atau aktivitas yang lain, seperti: kebangkrutan, penyitaan, perwaliandan sebagainya.

4.3.4. Cara Menentukan Tanggung Jawab Sipil

Dalam menentukan tanggung jawab sipil peraturan hukum berpegang pada prinsip: "perlindungan hukum hanya diberikan pada orang-orang yang dapat membuktikannya".

Karena prinsip tersebut maka pihak-pihak yang berperkara harus menangani kepentingannya sendiri atau menggunakan pengacara yang profesional, agar dapat membuktikan bahwa dialah yang memang berhak. Sebab hanya dengan kekuatan, ketelitian, kecermatan dan kebijaksanaan orang yang berperkara dapat menang.

Dalam proses penentuan tanggung jawab yang sah atau hak maka:

1. Pihak pengadilan/hukum tidak akan memberikan keadilan secara khusus, artinya pengadilan akan memberikan kesempatan kepada masing-masing pihak untuk dapat "menentukan/membuktikan sendiri" atas hak-haknya, melalui pembuktian bahwa "dia yang benar".

2. Hak-hak sipil tidak serta merta dilindungi, kecuali bila yang bersangkutan mengajukan permohonan untuk itu. Jadi pengadilan tidak serta merta menentukan siapa yang berhak tanpa ada permohonan untuk itu.
3. Ada batas "kadaluwarsa", artinya ada batas waktu penuntutan penentuan suatu hak.
4. Para pihak harus tunduk pada peraturan yang berlaku dalam proses penentuan hak.

Dengan demikian penggugat bertanggung jawab untuk dapat membuktikan secara memuaskan agar berhasil gugatannya, dengan "jumlah bukti yang lebih besar" dari pada bukti yang diajukan oleh tergugat, karena dalam penentuan hak ini dianut azas "*Hes Ipsa Loquitur*" (= "Sesuatu yang berbicara pada dirinya sendiri").

Penentuan hak ini dapat juga diselesaikan di luar pengadilan (dengan "*Dading*").

4.3.5. Sifat Kerugian

Kerugian/kerusakan yang diderita oleh seseorang yang dapat menimbulkan tanggung jawab yang sah pada pihak lain dapat digolongkan ke dalam:

- a. Kerugian yang bersifat "khusus/spesial", yang biasanya mudah diketahui, misalnya: kehilangan hak milik, biaya perbaikan dan sebagainya.
- b. Kerugian yang bersifat "umum", yang biasanya tidak langsung dapat diketahui pada saat peristiwa terjadi; misalnya: suatu kerugian mungkin diikuti kehilangan-kehilangan yang tidak dapat diukur secara langsung, seperti: kepedihan hati, rasa kehilangan dan sebagainya (kerugian immateriil).

Dalam proses hukum penentuan hak/besarnya kerugian kedua macam kerugian tersebut dapat dinilai sebelum proses pemeriksaan di pengadilan. Dalam hal ini termasuk juga hal-hal yang dimungkinkan akan terjadi di masa yang akan datang.

4.3.6. Konsep Tanggung Jawab atas Kelalaian

Lalai atau "*tort*" berasal dari kata "*tortus*"; yang artinya "*membelit*", yaitu tingkah laku yang berbelit dan tidak jujur. Salah/lalai atau *tort* adalah kesalahan sipil yang dapat diperbaiki dengan tindakan pemberian "*ganti rugi*".

Lalai adalah tindakan tidak sah yang dapat menjangkau apa saja yang tidak terjangkau oleh hukum pidana. Jadi tindakan-tindakan tidak sah yang bukan kejahatan, bukan pelanggaran hak milik dan sebagainya.

1. Lalai dengan sengaja, yaitu tingkah laku yang disengaja, tetapi tidak dengan niat menghasilkan konsekuensi yang terjadi, yang mungkin merugikan orang lain.

Contoh:

Seorang salesman yang mendemonstrasikan obat serangga berupa cairan yang disemprotkan. Dimana hal itu dilakukan di depan orang yang alergi terhadap obat serangga tersebut. Tentu saja hal itu akan mengakibatkan penderitaan orang yang ditawari.

Kelalaian semacam ini antara lain berupa:

- ❖ pelanggaran, misalnya memasuki halaman orang lain tanpa izin,
 - ❖ pengubahan, misalnya: menjadikan milik orang lain menjadi miliknya sendiri,
 - ❖ serangan, misalnya: mengancam orang lain,
 - ❖ kesalahan hukum, misalnya: penangkapan tanpa dasar hukum,
 - ❖ pencemaran nama baik, misalnya: memfitnah (secara tidak langsung), mengumpat (secara langsung).
2. Kelalaian yang tidak disengaja (sembrono), yaitu berupa kegagalan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu (yang seharusnya dilakukan), karena kurang hati-hatiannya, sehingga mengakibatkan kerugian.

Contoh:

Seorang dokter tentu sudah tahu bahwa ada sementara orang yang tidak tahan terhadap "pinicilin", sehingga ia harus selalu menyediakan obat penangkalnya. Pada suatu ketika dia mengobati pasiennya dengan "pinicilin" yang ternyata si pasien tidak tahan dan si dokter tidak dapat segera memberikan pertolongan, karena persediaan obat penawarnya sedang habis.

Untuk membedakan apakah kelalaian itu disengaja atau tidak harus dilihat maksud dari tindakan terdakwa. Bila tindakan tersebut karena kurang hati-hati sehingga mengakibatkan orang lain menderita, dikategorikan sebagai kelalaian yang tidak disengaja atau tindakan yang "ceroboh".

Unsur-unsur suatu kelalaian dapat dikategorikan sebagai ceroboh antara lain:

- a. adanya kewajiban (legal) untuk berbuat atau tidak berbuat, artinya terdakwa seharusnya menggunakan kewajiban legalnya untuk memperhatikan tingkah lakunya yang dapat menimbulkan kerugian/persoalan,
- b. pelanggaran terhadap kewajiban legal, yaitu melanggar kewajiban legal yang berlaku untuk orang yang berpikiran bijaksana,
- c. kedekatan antara penyebab pelanggaran terhadap kewajiban dan kerugian yang diderita,

- d. adanya kerugian yang terus-menerus, misalnya: shok karena tindakan terdakwa.
3. Kesalahan, yaitu kerugian yang mengakibatkan orang/perusahaan harus bertanggung jawab secara mutlak atas kerugian yang timbul.

4.3.7. Pembelaan

Dalam proses penentuan kewajiban ada kemungkinan terdakwa/tergugat dapat mengajukan atau menunjukkan bahwa ia tidak sembrono, sehingga dia tidak bertanggung jawab terhadap kerugian yang diderita oleh penuntut. Artinya tergugat dapat membea diri, bahwa dia tidak bertanggung jawab terhadap kerugian yang telah terjadi.

Pembelaan atau kebebasan tanggung jawab pada prinsipnya hanya dimungkinkan bila menyangkut 3 hal, yaitu:

1. Adanya asumsi risiko, yaitu bila bisa diasumsikan bahwa si penuntut sudah mengetahui risiko yang dihadapi berkaitan dengan hal yang berhubungan dengan tergugat.

Contoh:

Seorang sopir pribadi tidak bertanggung jawab terhadap kerugian majikannya akibat mobil yang dikemudikan rusak karena tabrakan. Jadi terhadap kerugian tersebut si majikan tidak dapat menuntut ganti rugi pada sopirnya, karena diasumsikan bahwa si majikan sudah menyadari risiko yang dihadapi dengan penggunaan sopir pribadi.

2. Membandingkan sumbangan dari kesembronoan terhadap kerugian, Hal ini berlaku bila diduga bahwa penggugat maupun tergugat kedua-duanya sembrono, sehingga menimbulkan kerugian.

Dalam menentukan tanggung jawab biasanya dipertimbangkan seberapa jauh yang bersangkutan berupaya untuk menghindari kerugian yang sebetulnya mungkin dilakukan.

3. Lembaga-lembaga pemerintahan dan institusi-institusi yang bersifat sosial. Prinsipnya petugas pemerintah dan institusi sosial mempunyai kekebalan terhadap kewajiban mengganti kerugian yang diderita oleh pihak lain, akibat perbuatannya dalam melakukan tugas kewajibannya.

Dalam perkembangan dewasa ini hal itu bersifat relatif, artinya tergantung kasusnya. Jadi kadang-kadang tetap harus bertanggung jawab tetapi mungkin juga tidak. Dengan adanya pengadilan tata usaha negara (PTUN) menunjukkan

bahwa petugas/lembaga pemerintah tidak serta-merta bebas terhadap tanggung jawab atas tindakannya yang merugikan orang/pihak lain.

4.3.8. Tanggung jawab yang berhubungan dengan perbuatan orang lain

Tanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan oleh orang lain yang seakan-akan dilakukan sendiri mencakup:

- a. Tanggung jawab yang timbul karena tindakan karyawannya sendiri.
Sampai seberapa jauh tanggung jawab majikan terhadap tindakan karyawannya tergantung pada tingkat pengawasan yang dapat dilakukan perusahaan/majikan terhadap tindakan karyawannya tersebut.
- b. Tanggung jawab yang timbul karena hubungan kontrak/kerjasama antara pelaku dan perusahaan.
Dalam hal ini prinsipnya: kontraktor bertanggung jawab atas terjadinya kerugian pada proyek yang ditanganinya.
Mungkin juga tanggung jawab atas kerugian tersebut dapat dibebankan kepada karyawannya sendiri yang berhubungan dengan kontraktor tersebut. Dengan alasan antara lain:
 1. kegagalannya dalam memilih kontraktor yang tepat,
 2. yang bersangkutan juga harus ikut bertanggung jawab atas kelalaiannya kalau hubungan dengan kontraktor itu merupakan kerjasama.

4.3.9. Tanggung Jawab Terhadap Kontrak

Perbuatan yang merugikan yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu kontrak dikategorikan sebagai "*pelanggaran*". Dalam hal ini prinsipnya siapa yang berbuat tidak sesuai dengan isi kontrak, sehingga menimbulkan kerugian, bertanggung jawab atas kerugian tersebut.

4.3.10. Tanggung Jawab Menurut Undang-undang/Peraturan

Semua negara tentu membuat peraturan/undang-undang tentang tanggung jawab dari tindakan-tindakan tertentu yang dapat merugikan orang lain. Ketentuan-ketentuan tersebut antara lain:

1. Hukum penjualan: penjual bertanggung jawab atas kerugian-kerugian yang diderita oleh pihak ketiga atas penjualan barangnya.

Contoh:

Penjual minuman keras bertanggung jawab atas kerugian orang lain akibat ulah pembelinya yang mabuk.

2. Tanggung jawab orang tua terhadap kenakalan anaknya.
Pada prinsipnya orang tua tidak bertanggung jawab terhadap tingkah laku/kenakalan anaknya.
Dalam praktek hal ini tidak mutlak, artinya dalam kondisi tertentu orang tua bertanggungjawab terhadap ulah anaknya yang merugikan orang lain.
3. Tanggung jawab pemelihara binatang.
Pemilik binatang peliharaan bertanggung jawab atas kerugian atas ulah binatang peliharaannya, terutama hewan peliharaan yang berupa binatang buas. Tetapi bila hewan peliharaannya berupa binatang jinak/ternak (misalnya: anjing, kucing, ayam) untuk menentukan tanggung jawabnya harus dibuktikan terlebih dahulu adalah ada tidaknya unsur kelalaian dari si pemilik.

4.3.11. Seluk-beluk Tanggung Jawab dan Masalahnya

4.3.11.1. Tanggung Jawab yang Muncul dan Kepemilikan Real Estate

Tanggung jawab pemilik real estate kepada orang yang berkunjung ke real estatanya tergantung pada status dari pengunjung pada saat melakukan kunjungan, yang dapat dibedakan ke dalam:

1. **Pelanggar:** yaitu orang yang tidak berhak masuk ke *real estate* orang lain, yang masuk tanpa diundang. Jadi yang datang/masuk untuk maksudnya sendiri, yang umumnya tidak ada minat yang sama antara pemilik dan si pengunjung. Dalam hubungan ini hukum mengasumsikan bahwa pemilik mempunyai hak untuk merasa aman dan damai di *real estatanya* sendiri, tanpa ada gangguan dari pihak lain. Maka dari itu pemilik *real estate* tidak bertanggung jawab atas kerugian yang diderita oleh pelanggar tersebut. Kecuali apabila:
 - a. pemilik mengenal si pelanggar,
 - b. dalam kaitannya dengan doktrin "*gangguan*" berkaitan dengan anak-anak. Doktrin gangguan yang berkaitan dengan anak-anak adalah berkaitan dengan kondisi/keadaan yang menarik bagi anak-anak. Doktrin ini menentukan:
 - 1). tempat dimana kondisi yang menarik anak-anak itu dipelihara diketahui oleh pemilik,
 - 2). pemilik mengetahui dan menyadari adanya risiko yang layak yang dapat mengakibatkan kematian/kerugian fisik yang serius pada anak-anak,
 - 3). adanya kecenderungan bahwa anak-anak tidak menyadari adanya risiko yang membahayakan,
 - 4). pemilik tidak melakukan pengamanan yang memadai terhadap kondisi yang berbahaya yang dapat menimpa anak-anak.

Bila terdapat salah satu dari keempat unsur tersebut maka pemilik real estate bertanggung jawab atas kerugian yang timbul karena perbuatan yang dilakukan oleh anak-anak tersebut.

2. **Pemilik izin:** yaitu mereka yang diizinkan masuk ke *real estate* tanpa ada hubungan kontrak/bisnis dengan si pemilik, artinya tidak untuk mencari keuntungan bagi kedua belah pihak.

Dalam keadaan yang demikian ini pemilik *real estate* bertanggung jawab atas kerugian yang diderita oleh pemilik izin atas kelalaiannya untuk menjaga keselamatan pemilik izin.

3. **Pengunjung:** yaitu orang yang datang berkunjung untuk berbisnis dengan pemilik *real estate*.

Dalam kondisi ini pemilik *real estate* bertanggung jawab penuh atas kerugian yang diderita pengunjung sebagai akibat kondisi real estatnya.

Contoh:

Seorang yang datang berbelanja ke sebuah toko, yang mengalami kerugian karena kondisi dari toko, maka si pemilik toko bertanggung jawab penuh atas kerugian tersebut.

Misalnya pengunjung yang kepeleket, sehingga mengalami patah tulang disebabkan lantai toko yang kurang bersih.

4.3.11.2. Tanggung Jawab yang Muncul dari Gangguan Terhadap Pribadi atau Masyarakat

Perusahaan dapat dituntut untuk bertanggung jawab terhadap kerugian pribadi atau masyarakat akibat dari real estate miliknya tidak dapat melakukan kewajibannya sebagaimana mestinya. Artinya perseorangan atau masyarakat menjadi terganggu atas perilaku dari real estate. Hal ini meliputi:

1. Gangguan Publik: misalnya pembuatan konstruksi jalan yang tidak aman oleh kontraktor, kecurangan transaksi bisnis yang menyangkut kepentingan masyarakat. Gangguan yang demikian ini menimbulkan tanggung jawab yang bersifat kriminal/pidana.
2. Gangguan Pribadi: yaitu gangguan-gangguan yang menimbulkan kerugian pada seseorang, yang menimbulkan tanggung jawab sipil.

Contoh:

peledakan bangunan untuk renovasi, pengeboran minyak bumi, pemasangan pipa saluran air dan sebagainya yang dapat mengganggu kepentingan pribadi orang lain.

Dalam kasus yang demikian ini perusahaan yang melaksanakan pekerjaan itu bertanggung jawab secara mutlak.

4.3.11.3. Tanggung Jawab yang Muncul dari Penjualan dan Distribusi Barang/Jasa

Adalah kewajiban legal yang melibatkan janji dan kewajiban dari penjual sesuai dengan penjualan barang/jasa. Apabila dalam melaksanakan janji/kewajiban tersebut ada hal-hal yang merugikan pembeli/pengguna, termasuk di dalamnya pengiriman, pemasangan dan pemeliharaan yang tidak sebagaimana mestinya, maka kerugian tersebut menjadi tanggung jawab penjual.

Hal ini meliputi:

1. Pelanggaran terhadap garansi yang muncul dari kontrak penjualan, yang mencakup:
 - a. garansi, baik yang eksplisit maupun implisit,
 - b. kondisi dimana pembeli mempunyai kesan atau dapat mengidentifikasi bahwa barang yang dibeli dapat memenuhi tujuan pokoknya,
 - c. jaminan terhadap kualitas minimum tertentu, misalnya bebas dari cacad yang tersembunyi.

2. Tanggung jawab yang muncul dari kesembronoan.

Contoh:

Kerugian yang timbul karena kesembronoan perusahaan pengalengan ikan, minuman, sehingga produknya mengandung zat-zat yang merusak.

3. Tanggung jawab terhadap kerugian yang timbul karena produknya yang merusak, yang bukan karena kesembronoannya.

Contoh:

Perusahaan asbes bertanggung jawab atas sakit "Asbestosis", yaitu sakit sesak nafas yang diakibatkan oleh mengumpulkannya debu-debu asbes dalam saluran pernafasan.

4.3.11.4. Tanggung Jawab yang Muncul dari Hubungan Fiducier

Dalam hubungan fiducier pemegang fiducier bertanggung jawab penuh atas kepercayaan yang diembannya.

Contoh:

1. Tanggung jawab Dewan Direktur dalam mengelola aset perusahaan untuk kepentingan pemegang saham, yang meliputi perawatan dan kesetiaan/loyalitas.
2. Tanggung jawab dari para manajer terhadap pelaksanaan rencana yang telah dibuat oleh panitia/pimpinan.

4.3.11.5. Tanggung Jawab Para Profesional

Berkaitan dengan kemashuran dan keahlian yang dimiliki dalam pengetahuan khusus sebagai hasil keahliannya (ahli hukum, dokter, akuntan) para profesional bertanggung jawab terhadap kerugian akibat dari penerapan keahlian mereka.

Contoh: Dalam dunia kedokteran: kerugian karena "malpraktek".

Masalah ini memang cukup rumit pemecahannya, karena:

1. tidak mudah mengidentifikasi dan mengartikan malpraktek,
2. perubahan teknologi yang cepat, sehingga apa yang benar pada beberapa waktu yang lalu belum tentu benar pada saat sekarang.

4.3.11.6. Tanggung Jawab yang Muncul karena Penggunaan Kendaraan Bermotor

Yaitu tanggung jawab atas kerugian-kerugian yang timbul akibat kecelakaan kendaraan bermotor (termasuk juga kendaraan lainnya), yang bertanggung jawab bisa:

- a. **Pengemudi:** yang bertanggung jawab terhadap kerugiannya apabila kecelakaan itu akibat kesembroannya.
- b. **Pemilik kendaraan/Majikan:** yaitu apabila pada saat terjadi kecelakaan pengemudi bertindak atas suruhan dari pemilik/majikan.

Kesulitan yang dihadapi bila kerugian itu menjadi tanggung jawab pengemudi adalah kemampuan keuangannya untuk membayar ganti rugi, karena umumnya para pengemudi kemampuan keuangannya sangat terbatas.

Di Indonesia masalah ini di coba di atasi dengan adanya lembaga asuransi sosial, yang khusus memberikan santunan kepada korban kecelakaan lalu-lintas, yang dikelola PT. Jasa Raharja.

4.4. TANGGUNG JAWAB ATAS KERUGIAN PERSONIL

4.4.1. Pengantar

Perusahaan juga harus bertanggung jawab terhadap kerugian personil ("*Personnel Loss Exposures*") baik yang menimpa karyawannya maupun keluarga dari karyawan yang bersangkutan. Kerugian tersebut mencakup kerugian karena karyawan atau keluarganya mengalami kecelakaan, meninggal dunia, mencapai usia tua, sakit atau kehilangan pekerjaan karena berbagai sebab. Dalam peristiwa-peristiwa yang demikian, baik karyawan maupun keluarga akan ikut menderita atas kerugian tersebut, maka adalah wajar bila seorang manajer terutama Manajer Risiko harus memberikan perhatian yang sama terhadap kerugian yang diderita karyawan maupun yang menimpa keluarganya. Jadi dalam mengelola risiko Manajer Risiko harus memperhitungkan risiko yang demikian ini. Maka dari itu "Business Risk Management" mencakup pula "*Family Risk Management*".

4.4.2. Alasan Perusahaan Memperhatikan Kerugian Personil

Alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kerugian personil baik yang dialami karyawan maupun keluarganya antara lain adalah:

1. Untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.
2. Untuk meningkatkan moral dan produktivitas kerja karyawan.
3. Sebagai salah satu materi dalam perjanjian kerja bersama dengan karyawan/ organisasi karyawan, yaitu yang menyangkut jaminan kesejahteraan karyawan.
4. Memanfaatkan keuntungan yang diberikan oleh sistem perpajakan yang berkaitan dengan pemberian jaminan sosial.
5. Sebagai upaya untuk memperbaiki kesejahteraan karyawan, di luar gaji/upah yang diberikan.
6. Untuk membangun citra baik perusahaan mengenai pengelolaan terhadap sumber daya manusia/karyawan.
7. Untuk memenuhi ketentuan-ketentuan perundang-undangan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan.
8. Sebagai alasan bagi perusahaan yang tidak mau mengikut sertakan karyawannya dalam program asuransi sosial tenaga kerja (*"Asuransi"Tenaga Kerja" = "Astek"*).

4.4.3. Hubungan Majikan dengan Karyawan

Perhatian yang diberikan oleh perusahaan terhadap kerugian (terutama finansial) yang diderita oleh karyawannya pada hakikatnya merupakan salah satu alat untuk memelihara dan membina hubungan yang baik/harmonis antara majikan/perusahaan dengan karyawannya. Dimana dengan kebijaksanaan tersebut antara lain akan dapat: menarik karyawan baru yang berkualitas tinggi, meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan, dapat mengurangi *"turn over"*, pemogokan dan sebagainya. Di samping itu kebijaksanaan tersebut juga akan dapat: meningkatkan produktivitas kerja karyawan karena dengan demikian mereka terbebas akan rasa was-was terhadap risiko yang dapat menimpanya, termasuk bila nanti harus berhenti bekerja karena usia maupun karena ketidakmampuan. Jadi dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan keuntungan perusahaan, sebab mereka akan berupaya meningkatkan produktivitas kerjanya.

Perhatian perusahaan terhadap masalah kesejahteraan karyawan telah mengalami perkembangan yang pesat, terutama sesudah Perang Dunia II, hal itu antara lain:

1. Pengawasan terhadap masalah pengupahan sejak Perang Dunia II langsung ditujukan kepada masalah kesejahteraan karyawan dalam menilai kondisi ketenaga kerjaan (*"employment"*).

2. Perkembangan tingkat harga semenjak tahun 1949-an mengurangi peranan "harga" sebagai kekuatan alasan organisasi-organisasi buruh untuk menuntut kenaikan upah.
Artinya kenaikan harga tidak bisa lagi dipakai sebagai alasan yang signifikan untuk menuntut kenaikan upah.
3. Tingginya pajak pendapatan menarik minat majikan untuk memberikan sebagian keuntungan perusahaan kepada karyawan tidak berupa upah, tetapi berupa peningkatan kesejahteraan, yang dapat diperhitungkan sebagai unsur biaya dan dapat mengurangi sisa pendapatan kena pajak.

4.4.4. Kategori Tanggung Jawab Terhadap Kerugian Personil

Tanggung jawab terhadap kerugian personil dapat dibagi dalam 2 kategori, yaitu:

1. Kerugian personil yang berkaitan langsung dengan aktivitas perusahaan.
2. Kerugian personil yang tidak ada kaitan ataupun kalau ada secara tidak langsung dengan aktivitas perusahaan.

4.4.4.1. Kerugian Personil yang Berkaitan Langsung dengan Aktivitas Perusahaan

Tanggung jawab perusahaan terhadap kerugian personil yang berkaitan langsung dengan aktivitas perusahaan pada hakikatnya merupakan tanggung jawab majikan terhadap karyawan yang melaksanakan pekerjaan yang dia bebankan. Tanggung jawab tersebut biasanya akan terlihat pada ketentuan-ketentuan hubungan kerja antara buruh dan majikan.

Dalam melaksanakan pekerjaan seorang karyawan akan menghadapi kemungkinan:

1. harus bertanggung jawab terhadap kerusakan/kerugian yang diakibatkan oleh kesembroannya dalam bekerja,
2. terpaksa menderita secara fisik dan kerugian materi yang diakibatkan oleh kecelakaan kerja.

Sebaliknya dalam hubungan kerja dengan karyawan pihak majikan/perusahaan:

1. harus tunduk kepada undang-undang tentang hubungan perburuhan, jaminan sosial dan keselamatan kerja,
2. pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut dapat dikenakan sanksi pidana maupun perdata.

Di samping itu dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia yang baik majikan/perusahaan juga berkewajiban:

1. melengkapi tempat kerja dengan syarat-syarat atau sarana guna menjaga keselamatan kerja yang layak,
2. memperhatikan sifat fisik dari karyawan yang dikaitkan dengan keselamatan kerja,
3. menghindarkan karyawan dari keadaan bahaya, misalnya melatih karyawan untuk menanggulangi keteledoran.

Pada pokoknya ada 4 macam ganti rugi sebagai wujud tanggung jawab majikan/perusahaan terhadap karyawan, yaitu:

1. Pemeliharaan kesehatan, yaitu pengobatan untuk sakit yang diakibatkan oleh pekerjaan dilakukan.
2. Santunan terhadap cacat yang diderita karyawan, akibat dari kecelakaan kerja.
3. Santunan kematian, yaitu untuk karyawan yang meninggal karena kecelakaan kerja.
4. Biaya rehabilitasi, yaitu biaya yang diperlukan untuk pemulihan kesehatan maupun keterampilan yang menurun akibat kecelakaan kerja.

4.4.4.2. Kerugian Personil yang Tidak Berkaitan dengan Aktivitas Perusahaan

Karyawan (juga keluarganya) juga menghadapi risiko kerugian potensiil dari menurunnya kemampuan memperoleh pendapatan dan meningkatnya pengeluaran-pengeluaran yang tidak terduga, sebagai akibat seorang karyawan: meninggal dunia (kematian), kesehatan yang menurun, menganggur maupun karena usia tua.

4.4.4.2.1. Kematian

Kerugian utama yang diderita oleh keluarga dari karyawan yang mati dini ("*premature death*") adalah hilangnya sumber penghasilan ("*earning power*"). Berapa besar kerugian finansial yang diderita oleh keluarga yang ditinggalkan dapat diestimasi dengan cara sebagai berikut:

1. perkiraan penghasilan bersih yang diterima setiap bulan/tahun seandainya dia tidak meninggal sampai masa pensiun,
2. dikurangi dengan biaya-biaya yang diperlukan untuk memelihara kehidupan/kemampuannya selama itu,
3. dihitung "*present value*" dari sisanya.

4.4.4.2.2. Kesehatan yang Menurun

Adalah suatu hal yang wajar bila seseorang karena sesuatu hal pada suatu ketika kondisi kesehatannya menurun. Bila hal ini terjadi ada 2 macam kerugian yang diderita, yaitu:

1. berkurang atau hilangnya sumber penghasilan karena ketidakmampuan atau berkurangnya kemampuan,

2. biaya ekstra yang harus dikeluarkan untuk biaya pengobatan atau upaya merehabilitasi.

Bila ketidakmampuannya bersifat tetap/selamanya maka kerugiannya akan sama dengan karena kematian, sedang kalau bersifat sementara, maka kerugian hanya selama kemampuannya belum pulih kembali.

4.4.4.2.3. Pengangguran

Yang dimaksud dengan pengangguran di sini adalah pengangguran yang "terpaksa" (*"involuntary unemployment"*), yaitu pengangguran yang disebabkan oleh faktor-faktor ekonomi, yang merupakan salah satu penyebab hilangnya sumber pendapatan seseorang/karyawan.

Pengangguran dapat dibedakan ke dalam:

1. Pengangguran menyeluruh (*"aggregate unemployment"*), yaitu pengangguran yang menimpa seluruh sektor kehidupan ekonomi.
2. Pengangguran selektif atau struktural, yaitu pengangguran yang hanya menimpa suatu sektor/daerah perusahaan, industri, kelompok karyawan atau daerah tertentu saja.
3. Pengangguran pribadi, yaitu pengangguran yang hanya menimpa seseorang secara individual.

4.4.4.2.4. Pensiun

Kerugian finansial karena pensiun tidak segawat seperti kerugian finansial sebagai akibat kematian atau pengangguran. Sebab disini kerugiannya hanya berupa berkurangnya jumlah penghasilan. Tetapi meskipun demikian masalah ini sering dihadapi oleh kebanyakan orang pada akhir-akhir masa kehidupannya. Yaitu adanya kegelisahan yang sering kita jumpai pada orang-orang yang mendekati masa pensiun.

Masalah ini biasanya diatasi dengan mengadakan tabungan untuk hari tua. Tetapi tidak semua orang dapat melakukannya, karena berbagai sebab, misalnya: karena penghasilannya memang tidak berlebihan (pas-pasan), sehingga tidak mungkin menabung; karena pola hidupnya pada masa aktif bekerja dan sebagainya.

4.4.5. Kerugian yang Menimpa Perusahaan itu Sendiri

Seorang Manajer Risiko juga harus memperhitungkan kemungkinan kerugian potensial yang diderita oleh perusahaan itu sendiri sebagai akibat peril yang menimpa seseorang, yaitu kematian atau ketidak mampuan karyawan, langganan atau pemilik perusahaan. Kerugian-kerugian semacam ini dapat diklasifikasikan kedalam:

1. **"Key-Person Losses":**
Yaitu kerugian akibat kematian atau ketidak mampuan seseorang yang mempunyai posisi "kunci" dalam menentukan keberhasilan dan kelancaran operasi perusahaan. Contoh: Kreditur dalam memberikan kredit biasanya sangat memperhatikan siapa yang mempunyai posisi kunci pada perusahaan debitur, sehingga kematian orang tersebut akan mempengaruhi kepercayaan kreditur tersebut.
2. **"Credit Losses":**
Banyak perusahaan yang menjual produknya dilakukan dengan secara kredit, lebih-lebih perusahaan perbankan. Dimana biasanya kelancaran pembayaran kredit tersebut tergantung pada seseorang yang berperanan penting pada perusahaan penerima kredit. Jadi apabila orang tersebut meninggal dunia atau menjadi tidak mampu bekerja tentu akan sangat mempengaruhi keberhasilan pengumpulan piutang/kredit.
3. **"Business - Discontinuation Losses":**
Bila orang penting, pemilik atau pemegang saham utama meninggal dunia atau tidak mampu melaksanakan pekerjaan dalam waktu yang cukup lama dapat mengakibatkan perusahaan untuk sementara tidak bekerja. Kerugian akibat dari keadaan ini biasanya cukup berat, baik bagi perusahaan maupun karyawannya dan juga bagi ahli waris/keluarga dari personil yang bersangkutan.
Dalam hubungan dengan kejadian yang demikian ini biasanya kerugian yang diderita tidak hanya kerugian selama perusahaan tidak bekerja, tetapi juga biaya-biaya ekstra yang harus dikeluarkan kalau perusahaan akan bekerja kembali.
Contoh :
Biaya ekstra untuk upaya menarik kembali langganan yang sudah beralih ke perusahaan lain. Untuk ini biasanya diperlukan biaya promosi yang tidak kecil.

4.5. CONTOH STUDI KASUS 04

Contoh Identifikasi risiko Kerugian Potensiil

IDENTIFIKASI KERUGIAN POTENSIAL

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sebelum memamanajemeni risiko, maka harus dapat diketahui adanya risiko itu, berarti membangun pengertian tentang sifat risiko yang dihadapi dan dampaknya terhadap aktivitas

perusahaan. Dalam keadaan tidak diidentifikasi semua risiko, berarti perusahaan yang bersangkutan menanggung risiko tersebut secara tidak sadar. Pengidentifikasi risiko merupakan proses penganalisisan untuk menemukan secara sistematis dan secara berkesinambungan risiko (kerugian yang potensial) Yang menentang perusahaan. Untuk itu diperlukan:

Pertama : Suatu checklist dari pada semua kerugian potensial yang mungkin bisa terjadi pada umumnya pada setiap perusahaan

Kedua : untuk menggunakan checklist itu diperlukan suatu pendekatan yang sistematis untuk menentukan mana dari kerugian potensial yang tercantum dalam checklist itu yang dihadapi oleh perusahaan yang sedang dianalisis.

Manajer risiko seharusnya menjalankan sendiri kedua langkah itu, kalau tidak, ia harus percaya saja pada jasa agen asuransi, broker, atau konsultan.

Fungsi manajemen risiko mencakup, menemukan kerugian potensial dan mengevaluasi kerugian potensial. Menemukan kerugian potensial, yaitu berupaya menemukan atau mengidentifikasi seluruh risiko murni yang dihadapi oleh perusahaan, sedangkan mengevaluasi kerugian potensial, yaitu melakukan penilaian terhadap semua kerugian potensial yang dihadapi oleh perusahaan.

Mengingat pentingnya pemahaman akan kerugian potensial, maka penulis menyusun makalah dengan judul “Daftar Kerugian Potensial” guna membahas lebih lanjut mengenai kerugian potensial. Harapannya, makalah ini dapat menambah wawasan dan memenuhi kebutuhan pembaca akan informasi mengenai kerugian potensial.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah yang dimaksud kerugian potensial?
2. Kerugian apa saja yang mungkin muncul kemudian menjadi kerugian potensial bagi perusahaan?
3. Apa yang menjadi perbedaan antara kerugian atas harta, kewajiban kepada pihak ketiga dan kerugian personil?

C. TUJUAN

1. Mengetahui tentang kerugian potensial
2. Mengetahui jenis atau kelompok kerugian potensial yang mungkin muncul di suatu perusahaan
3. Mengetahui perbedaan antara kerugian atas harta, kewajiban kepada pihak ketiga, dan kerugian personil

BAB II PEMBAHASAN

A. PRINSIP-PRINSIP PENGIDENTIFIKASIAN RISIKO

1. Pengertian

Pengidentifikasi risiko adalah suatu proses dengan mana suatu perusahaan secara sistematis dan terus menerus mengidentifikasi *property*, *liability* dan *personnel exposures*

sebelum terjadinya peril. Jadi yang diidentifikasi adalah peril yang dapat menimpa harta milik dan personil perusahaan serta kewajiban yang menimbulkan kerugian.

Kegiatan pengidentifikasian adalah hal yang sangat penting bagi seorang Manajer Risiko. Sebab seorang Manajer Risiko yang tidak mengidentifikasi semua kerugian potensiil tidak akan dapat menyusun strategi yang lengkap untuk menanggulangi semua kerugian potensiil tersebut. Apa yang dilakukan oleh Manajer Risiko pada pokoknya, yaitu:

- a. Membuat daftar (*check-list*) semua kerugian yang dapat menimpa semua bisnis/perusahaan apapun.
- b. Dengan pendekatan yang sistematis mencari kerugian-kerugian potensiil yang mana dari check-list tersebut yang dapat menimpa perusahaannya.

Sumber-sumber informasi yang dapat digunakan sebagai bahan untuk pembuatan daftar kerugian potensiil antara lain:

- a. Data-data dari perusahaan-perusahaan asuransi
- b. Informasi dari Badan Penerbitan Asuransi
- c. Informasi dari Asosiasi Manajemen Amerika (AMA)
- d. Informasi dari ikatan Manajer Risiko dan Asuransi
- e. Informasi/Rilase dari kepolisian

2. Manfaat Daftar Kerugian Potensiil

Daftar kerugian potensiil bagi suatu perusahaan pada hakikatnya merupakan:

- a. Daftar yang dapat menunjang pencapaian berbagai tujuan, yang berkaitan dengan pengelolaan bisnis pada umumnya. Jadi tidak hanya untuk kepentingan manajemen risiko saja.
- b. Suatu cara yang sistematis guna mengumpulkan informasi mengenai perusahaan-perusahaan lain yang mungkin ada kaitannya dengan aktivitas bisnisnya.

Jadi daftar kerugian potensiil sangat bermanfaat bagi kegiatan pengelolaan bisnis secara keseluruhan, tidak hanya di bidang penanggulangan risiko saja.

Sedang manfaat daftar kerugian potensiil bagi Manajer Risiko antara lain:

- a. Meringatkan Manajer Risiko tentang kerugian-kerugian yang dapat menimpa bisnisnya.
- b. Sebagai tempat mengumpulkan informasi yang akan menggambarkan dengan cara apa dan bagaimana bisnis-bisnis khusus yang dapat dimanfaatkan untuk menanggulangi risiko potensiil yang dihadapi bisnisnya.
- c. Sebagai bahan pembandingan dalam mereview dan mengevaluasi program penanggulangan risiko yang telah dibuat, yang dapat mencakup premi yang sudah dibayar. Pengamanan-pengamanan yang telah dilakukan kerugian-kerugian yang timbul dan sebagainya.

3. Klasifikasi Kerugian Potensiil

Seluruh kerugian potensiil yang dapat menimpa setiap bisnis pada pokoknya dapat diklasifikasikan ke dalam:

- a. Kerugian atas harta kekayaan (*property exposures*)

Yang meliputi:

- 1) Kerugian yang langsung dapat dihubungkan dengan biaya penggantian atau perbaikan terhadap harta yang terkena peril (gedung yang terbakar, peralatan yang dicuri). Jenis kerugian ini disebut “kerugian langsung”.
 - 2) Kerugian yang tidak dapat secara langsung dihubungkan dengan peristiwa yang terjadi, yaitu kerugian yang diakibatkan oleh rusaknya barang yang terkena peril. Jenis kerugian ini disebut “kerugian tidak langsung”.
Contoh: rusaknya bahan-bahan yang disimpan dalam lemari pendingin (cold storage). Karena tidak berfungsinya alat pendingin akibat gardu listriknya rusak disambar petir.
Upah yang harus tetap dibayar, pada saat perusahaan tidak berproduksi, karena ada alat-alat produksinya yang terkena peril.
 - 3) Kerugian atas pendapatan, misalnya sebagai akibat tidak berfungsinya alat produksi. Karena terkena peril.
Contoh: batalnya kontrak penjualan, karena perusahaan tidak berproduksi untuk sementara waktu, sebab alat produksinya mengalami rusak berat.
- b. Kerugian berupa kewajiban kepada pihak lain (*liability losses/exposures*):
Adalah kerugian yang berupa kewajiban kepada pihak lain yang merasa dirugikan, akibat kesalahan dari bisnisnya.
Contoh: Ganti rugi yang harus diberikan oleh perusahaan angkutan umum kepada penumpang yang cedera akibat kecelakaan, yang ada oleh kesalahan pengemudinya.
- c. Kerugian personal (*personnel losses/exposures*):
Kerugian akibat peril yang menimpa personal atau orang-orang yang menjadi anggota dari karyawan perusahaan (termasuk keluarganya)
Contoh:
- 1) Kematian, ketidakmampuan karena cacat, ketidakmampuan karena usia tua dari karyawan atau pemilik perusahaan.
 - 2) kerugian yang menimpa keluarga karyawan akibat kematian, ketidakmampuan dan pengangguran.
- Dengan melihat jenis dan kondisi dan kerugian potensial yang yang demikian itu, maka seorang Manajer Risiko harus selalu:
- 1) mempelajari dan mengevaluasi peristiwa-peristiwa kerugian yang telah diderita.
 - 2) Mengikuti dan mempelajari peristiwa-peristiwa kerugian yang dilaporkan lewat publikasi-publikasi
 - 3) Menghadiri pertemuan-pertemuan para manajer di dalam intern perusahaan. Pertemuan dengan Manajer-manajer risiko di tingkat regional, nasional maupun internasional.
4. Metode Pengidentifikasi Risiko
- Dalam mengidentifikasi risiko ada beberapa metode yang dapat digunakan, antara lain:
- a. Menggunakan daftar pertanyaan (*questionair*) untuk menganalisis risiko yang dari jawaban-jawaban terhadap pertanyaan tersebut diharapkan dapat memberikan

petunjuk-petunjuk tentang dinamika informasi khusus, yang dapat dirancang secara sistematis tentang risiko yang menyangkut kekayaan maupun operasi perusahaan.

- b. Menggunakan laporan keuangan, yaitu dengan menganalisis neraca, laporan pengoperasian dan catatan-catatan pendukung lainnya, akan dapat diketahui/diidentifikasi semua harta kekayaan, utang piutang dan sebagainya. Sehingga dengan merangkaikan laporan-laporan tersebut dan berdasarkan ramalan-ramalan anggaran keuangan akan dapat menentukan penanggulangan risiko di masa mendatang.
- c. Membuat flow-chart aliran barang mulai dari bahan mentah sampai menjadi barang jadi akan dapat diketahui risiko-risiko yang dihadapi pada masing-masing tahap dari aliran tersebut.

Contoh: flow-chart mulai dari: supplier gudang bahan fabrikasi/proses produksi gudang barang jadi penyalur konsumen

Dari *flow-chart* tersebut akan dapat diidentifikasi kemungkinan kerugian pada masing-masing tahap. Misalnya pada tahap supplier risiko kenaikan harga, waktu penyerahan, volume dan sebagainya.

Kerugian potensial yang dapat terjadi antara lain:

- 1) Kerugian berupa harta kekayaan: barang rusak, barang hilang di gudang, barang rusak karena kesalahan proses dan sebagainya.
 - 2) Kerugian yang menyangkut liability: tuntutan konsumen, karena barang tidak sesuai dengan yang seharusnya dan seterusnya.
 - 3) Kerugian personal: kecelakaan kerja yang terjadi dalam pabrik pada saat karyawan bekerja dan sebagainya.
- d. Dengan Inspeksi langsung ditempat artinya dengan mengadakan pemeriksaan secara langsung di tempat dimana dilakukan operasi/aktivitas perusahaan. Sehingga dari pemeriksaan/pengamatan itu Manajer Risiko akan dapat belajar banyak mengenai kenyataan-kenyataan di lapangan, yang akan sangat bermanfaat bagi upaya penanggulangan risiko.
 - e. Mengadakan interaksi dengan departemen/bagian-bagian dalam perusahaan. Adapun cara-cara yang dapat ditempuh:
 - 1) Dengan mengadakan kunjungan ke departemen/bagian-bagian akan dapat meraih/mempuk saling pengertian antara kedua belah pihak dan akan dapat memberikan pemahaman yang lengkap tentang aktivitas mereka dan kerugian-kerugian potensial yang dihadapi bagian mereka
 - 2) Dengan menerima, mengevaluasi, memonitor dan menanggapi laporan-laporan dari departemen/bagian-bagian akan dapat meningkatkan pemahaman tentang aktivitas dan risiko yang mereka hadapi.
 - f. Mengadakan interaksi dengan pihak luar: artinya mengadakan hubungan dengan perseorangan ataupun perusahaan-perusahaan lain terutama pihak-pihak yang dapat membantu perusahaan dalam penanggulangan risiko, seperti: akuntan, penasihat hukum, konsultan manajemen, perusahaan asuransi dan sebagainya. Dimana mereka

itu akan dapat banyak membantu dalam mengembangkan identifikasi terhadap kerugian-kerugian potensiil.

- g. Melakukan analisis terhadap kontrak-kontrak yang telah dibuat dengan pihak lain. Dari analisis tersebut akan dapat diketahui kemungkinan adanya risiko dari kontrak tersebut, misalnya: rekanan tidak dapat memenuhi kewajibannya, denda keterlambatan memenuhi kewajiban dan sebagainya.
 - h. Membuat dan menganalisis catatan/statistik mengenai bermacam-macam kerugian yang telah pernah diderita. Dari catatan-catatan itu akan dapat diperhitungkan kemungkinan terulangnya suatu jenis risiko tertentu. Disamping itu dari catatan tersebut akan dapat diketahui: penyebab, lokasi, jumlah dan variabel-variabel risiko lainnya, yang perlu diperhitungkan dalam upaya penanggulangan risiko.
 - i. Mengadakan analisis lingkungan, yang sangat diperlukan untuk mengetahui kondisi yang mempengaruhi timbulnya risiko potensiil, seperti: konsumen, supplier, penyalur, pesaing dan penguasa (pembuat peraturan/perundang-undangan)
- Untuk melakukan pekerjaan itu semua seorang Manajer Risiko dapat melakukan sendiri, menugaskan anak buahnya atau menggunakan jasa pihak ketiga, seperti: konsultan manajemen, broker asuransi, perusahaan-perusahaan asuransi dan sebagainya.

Penggunaan jasa dari pihak ketiga disamping ada kelemahannya, juga ada untungnya, karena: umumnya pihak ketiga itu sudah profesional di bidangnya, sehingga hasilnya akan lebih lengkap dan lebih objektif. Sedang kelemahannya antara lain: biayanya tidak murah, sedang bila menggunakan jasa broker/perusahaan asuransi: identifikasinya akan lebih diarahkan pada risiko potensiil yang dapat dialihkan, terutama yang sesuai dengan bidangnya.

B. PENGERTIAN DAFTAR KERUGIAN POTENSIIIL

Kegiatan mengidentifikasi risiko akan menghasilkan suatu daftar mengenai kerugian potensiil, baik yang mungkin menimpa bisnisnya maupun bisnis apapun. Daftar ini disebut “daftar kerugian potensiil” atau “check list”. Jadi dari daftar tersebut dapat diketahui kerugian apa saja dan bagaimana terjadinya yang mungkin dapat menimpa bisnisnya, sehingga dapat dipakai sebagai dasar dalam menentukan kebijaksanaan pengendalian risiko. Dari keseluruhan kerugian yang mungkin menimpa suatu bisnis pada pokoknya dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Kerugian atas harta (*property losses*)
2. Kerugian berupa kewajiban kepada pihak ketiga (*liability losses*)
3. Kerugian personil (*personal losses*)

C. KERUGIAN ATAS HARTA

1. Pembagian Jenis Harta

Kerugian harta adalah kerugian yang menimpa “harta milik” perusahaan. Dimana untuk kepentingan penanggulangan risiko harta ke dalam:

- a. Benda tetap (*real estate*), yaitu harta yang terdiri dari tanah dan bangunan yang ada di atasnya.
 - b. Barang bergerak (*personal property*), yaitu barang-barang yang tidak terikat pada tanah, yang selanjutnya dibagi ke dalam:
 - 1) Barang-barang yang digunakan untuk melakukan aktivitas produksi dan aktivitas-aktivitas perusahaan lainnya, yang meliputi antara lain bahan baku dan pembantu, peralatan, suku cadang, dan sebagainya.
 - 2) Barang-barang yang akan dijual, misalnya hasil produksi dari perusahaan industri, barang dagangan dari perusahaan perdagangan, dan sebagainya.
2. Penyebab Kerugian
- Penyebab kerugian terhadap harta yang dibedakan ke dalam:
- a. Bahaya fisik, yaitu bahaya yang menimbulkan kerugian, yang bukan berasal dari ulah manusia. Umumnya bahaya yang timbul karena kekuatan alam, seperti: kebakaran, angin topan, gempa bumi yang dapat merusak harta.
 - b. Bahaya sosial yaitu bahaya yang timbul karena:
 - 1) Adanya penyimpangan tingkah laku manusia dari norma-norma kehidupan yang wajar, misalnya pencurian, penggelapan, penipuan dan sebagainya.
 - 2) Adanya penyimpangan perilaku yang dilakukan oleh manusia secara kelompok, misalnya pemogokan, kerusuhan dan sebagainya.
 - c. Bahaya ekonomi yaitu bahaya-bahaya yang disebabkan oleh kekuatan eksternal maupun internal perusahaan, misalnya perubahan harga, persaingan dan sebagainya.
3. Macam-macam Kerugian Atas Harga
- Kerugian yang menimpa harta karena terjadinya peril dapat dibedakan ke dalam:
- a. Kerugian langsung adalah kerugian yang langsung dikaitkan dengan peril yang menimpa harta tersebut, yaitu kerugian yang diderita karena rusaknya atau hancurnya harta yang terkena peril, misalnya gedung terbakar, dimana kerugiannya berupa nilai dari gedung tersebut.
 - b. Kerugian tidak langsung adalah kerugian yang disebabkan oleh berkurangnya nilai, kerusakan atau tidak berfungsinya barang lain selain yang terkena peril.
Contoh: makanan, minuman, obat-obatan menjadi rusak dikarenakan lingkungan berubah yang disebabkan oleh peril yang telah menimpa harta lain (misalnya gardu instalasi listriknya terbakar), sehingga pengaturan temperatur dan kelembapan menjadi kacau balau.
 - c. Kerugian *net income* (pendapatan dikurangi biaya), yaitu penurunan net income suatu perusahaan, karena hilangnya atau berkurangnya manfaat suatu harta, baik sebagian maupun seluruhnya karena peril, sampai harta tersebut diganti atau dipulihkan seperti semula. Jenis kerugian ini jauh lebih besar daripada kerugian langsung maupun tidak langsung, tetapi banyak perusahaan yang tidak atau kurang menyadari adanya kerugian ini. Hal ini dikarenakan manajer risiko lebih sulit untuk mengidentifikasi dan

mengukur kerugian net income, karena banyaknya variabel yang terlibat yang tidak mudah untuk mengidentifikasi dan mengukurnya.

4. Subjek Kerugian Harta

Pengertian harta disini merupakan sekumpulan hak yang berasal dari atau merupakan bagian dari aset nyata, yang juga memiliki nilai ekonomis yang pasti. Hak tersebut dapat berupa berbagai bentuk yang dapat diperoleh dengan berbagai cara. Untuk mengidentifikasi dan mengukur kerugian dalam bisnis, Manajer Risiko harus mengetahui dan memahami jenis-jenis kepemilikan yang berbeda yang mungkin ada dan bagaimana menilainya. Hal kedua yang perlu dipahami pula adalah bahwa sebagai konsekuensi lebih luasnya dalam pengertian harta dari aset nyata adalah bahwa orang yang dapat menderita (subjek kerugian) tidak selalu orang yang memiliki harta tersebut, tetapi mungkin pihak lain yang bukan pemilikinya. Berkaitan dengan kedua hal tersebut berikut akan dibahas beberapa hal yang berkaitan dengan kepemilikan dan siapa yang bertanggung jawab atas atau menderita kerugian harta karena suatu peril.

a. Kepemilikan

Kepemilikan atas harta merupakan kepemilikan tunggal, sebagai hasil dari pembelian, penyitaan barang jaminan, hadiah atau hasil-hasil kejadian yang lain. Jika harta terkena peril, maka pemiliknyalah yang bertanggung jawab atas kerugian akibat peril tersebut.

b. Kredit dengan jaminan

Kreditur yang memberikan kredit dengan jaminan mempunyai hak atau bagian atas harta yang digunakan sebagai jaminan. Dimana kemampuan menagih kreditur akan berkurang (menderita kerugian) bila harta yang dijamin rusak atau hancur, karena terkena peril, yang berarti kerugian berupa tidak terbayarnya sebagian atau seluruh piutangnya, meskipun kreditur bukan pemilik harta tersebut. Dimana hak kreditur atas harta yang dipakai sebagai jaminan adalah sebanding dengan nilai dari piutangnya (ditambah bunga). Hal ini akan terlihat jelas pada kasus bila harta yang dipakai sebagai jaminan itu diasuransikan dan terkena peril, maka kreditur berhak atas sebagian ganti rugi yang diterima dari perusahaan asuransi, sebesar piutang ditambah bunganya.

c. Jual-beli bersyarat

Tanggung jawab terhadap kerugian-kerugian yang terjadi dalam transaksi jual-beli bersyarat adalah tergantung pada syarat-syarat yang ditentukan dalam kontrak jual-beli termaksud. Dalam kaitan ini sudah ada ketentusan umum yang berlaku secara internasional, yang dikenal dengan istilah umum "*Uniform Commercial Code*". Beberapa ketentuan umum tersebut antara lain:

- 1) *Loco gudang* (penjual), berarti bahwa segala kerugian yang terjadi sesudah barang keluar dari gudang penjual, sepenuhnya menjadi tanggung jawab pembeli.
- 2) *Franco gudang* perusahaan bersangkutan, hal ini berarti bahwa barang sudah menjadi milik pembeli saat barang berada di gudang perusahaan pengangkutan dan ongkos angkut sudah dibayar oleh pembeli. Jadi segala kerugian yang terjadi sesudah itu sepenuhnya menjadi tanggung jawab pembeli. Dalam kasus ini perusahaan pengangkutan bertindak sebagai wakil pembeli.

- 3) *Franco* tempat tujuan atau *franco* gudang (pembeli), berarti barang baru menjadi milik pembeli sesudah diserahkan di gudang pembeli oleh perusahaan pengangkutan. Dengan demikian kerugian yang terjadi sebelum penyerahan menjadi tanggung jawab penjual dan perusahaan pengangkutan bertindak sebagai wakil penjual.
 - 4) *F.A.S (free alongside ship)*, berarti barang menjadi milik pembeli bila barang sudah siap untuk diangkut (barang sudah ada di pelabuhan dan siap dimuat ke atas kapal). Dengan demikian kerusakan/kerugian selama barang dalam pengangkutan/pengiriman menjadi tanggung jawab pembeli.
 - 5) *C.O.D (collect on delivery)*, maka barang masih tetap menjadi milik penjual meskipun sudah berada ditangan pembeli, sampai harga barang tersebut dibayar lunas. Dapat juga barang sudah menjadi milik pembeli pada saat ongkos angkut sudah dibayar lunas oleh pembeli, tetapi penjual masih mempunyai hak gadai terhadap barang tersebut sampai harga barang dibayar lunas.
 - 6) *C.I.F (cost insurance and freight)*, maka kepemilikan barang-barang berpindah ke pembeli pada saat barang diserahkan kepada perusahaan pengangkutan, disertai dengan dokumen-dokumen asuransi, pengangkutan dan surat-surat tanda kepemilikan.
- d. Sewa-menyewa
- Umumnya penyewa tidak bertanggung jawab atas kerugian harta yang disewa yang terkena peril. Tetapi ada beberapa pengecualian terhadap ketentuan umum ini, yaitu antara lain:
- 1) Berdasarkan hukum adat penyewa bertanggung jawab atas kerusakan harta yang disewanya, yang disebabkan oleh kecerobohnya.
 - 2) Bila dalam kontrak sewa-menyewa ditentukan bahwa penyewa harus mengembalikan harta kepada pemiliknya dalam kondisi baik, seperti pada waktu diterima. Bila ada kerusakan menjadi tanggung jawab penyewa.
 - 3) Penyewa melakukan perubahan terhadap harta tetap yang disewakannya, dengan harapan mendapatkan beberapa manfaat dari perubahan tersebut.
- e. *Bailments*
- Dalam kehidupan sehari-hari kita sering mengalami bahwa ada barang-barang yang untuk sementara berada di tangan orang lain (bukan pemilik sebenarnya), contoh: mobil yang direparasikan, untuk sementara berada di tangan pemilik bengkel. Orang-orang atau badan yang menguasai harta orang lain untuk sementara disebut "bailee" dan si pemilik barang disebut "bailor", sedang perjanjian antara bailer dan bailor disebut "bailments". Jadi yang dapat dikategorikan sebagai bailee adalah termasuk bisnis-bisnis yang mengerjakan barang milik orang lain. Tanggung jawab terhadap kerugian akibat peril tersebut tergantung pada isi perjanjian (bailmentnya). Tetapi meski bagaimanapun juga bailee bertanggung jawab terhadap kerugian harta yang sementara ada ditangannya.
- Karakteristik dari hubungan ini (*bailments*) antara lain:

- 1) Identitas harta atau bukti kepemilikan masih ada di tangan bailor.
- 2) Kepemilikan atau penguasaan harta untuk sementara berada di tangan bailee.
- 3) Pemindahan kepemilikan atau penguasaan kepada orang lain dari harta harus merupakan pemindahan posisi dari seorang *bailee* dan harus dapat persetujuan dari *bailor*.

Tanggung jawab terhadap harta yang untuk sementara berada dibawah kekuasaan bailee, hukum menentukan 3 macam kategori:

- 1) Bila penyerahan (*bailments*) tersebut untuk kepentingan bailor dan bailee tidak mendapatkan kompensasi apapun atas pemeliharaan dan pengamanan harta tersebut, maka *bailee* tidak bertanggung jawab kepada kerugian harta tersebut.
- 2) Bila penyerahan tersebut untuk kepentingan bailee, dimana bailee dapat meminjam dan memanfaatkan harta tersebut untuk sementara waktu tanpa kompensasi apapun kepada bailor, maka bailee tidak bertanggung jawab atas kerugian harta yang bersangkutan.
- 3) Penyerahan tersebut untuk kepentingan kedua belah pihak (bailee dan bailor) dan kedua belah pihak mendapatkan manfaat dari penyerahan tersebut, maka kerugian terhadap harta yang diserahkan menjadi tanggung jawab kedua belah pihak.

f. *Easement*

Easement adalah hak bagi seseorang untuk memanfaatkan harta yang bukan miliknya dari hak penggunaan tersebut diakui oleh pemiliknya, maka bila terjadi kerugian atas pemanfaatan harta tersebut menjadi tanggung jawab orang yang memanfaatkan (pemakai). Hak ini biasanya diperoleh melalui sebuah perjanjian/akte yang disebut "*prescription*".

g. Lisensi

Lisensi adalah hak istimewa yang diberikan oleh pemilik harta kepada pihak lain untuk menggunakan harta tersebut, bagi suatu tujuan yang spesifik. Bila terjadi kerugian akibat penggunaan tersebut, kerugiannya menjadi tanggung jawab pemilik atau bisa juga menurut perjanjian.

5. Menghitung Nilai Kerugian

Ada beberapa ukuran dasar untuk melakukan penaksiran nilai kerugian yang telah terjadi Metode atau ukuran dasar tersebut antara lain:

- a. Biaya yang sesungguhnya dari harta, nilainya tergantung pada kondisi pasar saat dilakukan pembelian. Kelemahannya penilaian tidak mencerminkan perubahan teknologi.
- b. nilai buku. Nilai harta pembelian dikurangi penyusutan.
- c. Nilai taksiran pajak, nilai yang diberikan petugas pajak pada waktu menetapkan pajak perseroan. Kelemahannya tidak dapat mencerminkan nilai harta sebenarnya.
- d. Biaya memproduksi kembali, memperbaiki atau biaya penggantian harta agar kembali seperti semula. Kelebihannya objektif, sementara kelemahannya nilai akan diatas nilai pasar. Metode ini cocok untuk harta yang penggantiananya hanya sebagian.

- e. Nilai pasar, ditentukan kesepakatan antara penjual dan pembeli saat dilakukan penilaian terhadap harta tersebut.
- f. Biaya penggantian dikurangi penyusutan dan keusangan, penyusutan biasa berhubungan dengan umur, sedang keusangan berkaitan dengan masalah mode. Kelebihannya menghasilkan penilaian harta baru mempunyai nilai bisnis yang lebih tinggi. Kelemahannya metode bersifat subjektif.

Metode yang biasa digunakan perusahaan asuransi adalah metode yang ke 4,5 dan 6.

Masalah lain yang timbul jika suatu harta terkena peril, tetapi tidak seluruhnya menjadi hancur. Apakah cukup diperbaiki saja atau harus diganti seluruhnya. pemecahannya biasa menggunakan perbandingan "PV" (*present value*) cash flow dari dua alternatif tersebut.

Jadi

- Apabila "*pv cash flow*" dengan perbaikan lebih besar daripada "*pv cash flow*" dengan penggantian, maka sebaiknya harta tersebut diperbaiki saja.
- Apabila "*pv cash flow*" dengan perbaikan lebih kecil daripada "*pv cash flow*" dengan penggantian, maka sebaiknya harta tersebut diganti saja.

6. Sumber Kerugian Net Income

Pada prinsipnya sumber kerugian terhadap net income terdiri dari dua hal, yaitu:

- a. Pendapatan yang Menurun

Bila suatu perusahaan tertimpa peril, maka pendapatannya akan mengalami penurunan, yang disebabkan, antara lain:

 - Kerugian uang sewa
 - Gangguan terhadap operasi perusahaan
 - Gangguan tak terduga dalam bisnis
 - Hilangnya profit dari barang jadi yang mesti dijual, rusak atau terkena peril
 - Pengumpulan piutang akan menurun
- b. Biaya yang Meningkat

Bila suatu perusahaan terkena peril dapat mengakibatkan kenaikan beberapa jenis biaya, antara lain:

 - Kerugian nilai sewa
 - Biasanya perlu dikeluarkan biaya ekstra untuk meneruskan operasi perusahaan secara normal akibat adanya peril dan demi memelihara hubungan baik dengan pelanggan, langkah yang dapat dilakukan yakni perusahaan dapat beroperasi dengan lebih cepat dan efisien, dapat menentukan besarnya biaya ekstra yang harus dikeluarkan.
 - pembatalan kontak sewa yang bernilai tinggi.
 - Hilangnya manfaat yang dialibatkan oleh peril.

D. TANGGUNG JAWAB ATAS KERUGIAN PIHAK LAIN

1. Pengertian

- Tanggung jawab atas kerugian pihak lain timbul karena adanya kemungkinan bahwa aktivitas perusahaan menimbulkan kerugian harta atau personil pihak lain tersebut, baik disengaja maupun tidak.
2. Jenis Tanggung Jawab yang Sah
Tanggung jawab sah secara garis besar dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:
 - a. Tanggung jawab sipil/perdata, yaitu tanggung jawab yang sah yang realisasinya dilakukan oleh suatu pihak melawan pihak lain.
 - b. Tanggung jawab umum/pidana, dimana berlakunya tanggung jawab ini kepada yang bersangkutan diajukan oleh petugas pelaksana hukum. Dimana keputusan hukumnya berupa denda atau penjara, yang harus dibayarkan/dijalankan oleh tersangka.
Bila ancaman hukumnya terlalu berat dan si tersangka tidak mampu membayar pengacara, maka pengacara disediakan dan dibayar oleh pemerintah.
 3. Sumber Tanggung Jawab Sipil
Tanggung jawab sipil yang harus dipikul seseorang atau suatu badan, timbul karena berbagai sebab/sumber, antara lain:
 - a. Yang timbul dari kontrak
 - b. Yang timbul dari kelalaian
 - c. Yang timbul dari penipuan
 - d. Yang timbul dari tindakan lain
 4. Cara Menentukan Tanggung Jawab Sipil
Peraturan hukum berpegang pada prinsip perlindungan hukum hanya diberikan pada orang-orang yang dapat membuktikannya. Karena prinsip tersebut maka pihak-pihak yang berperkara harus menanggung kepentingannya sendiri atau menggunakan pengacara yang profesional. Sebab hanya dengan kekuatan, ketelitian, kecamatan dan kebijaksanaan orang yang berperkara dapat menang.
Syarat proses penentuan pertanggung jawaban yang sah adalah:
 - a. Pihak pengadilan/hukum tidak memberikan keadilan secara khusus
 - b. Hak-hak sipil tidak serta merta dilindungi, kecuali bila yang bersangkutan mengajukan permohonan.
 - c. Ada batas penuntutan penentuan suatu hak.
 - d. Para pihak harus tunduk pada peraturan yang berlaku.Dengan demikian penggugat bertanggung jawab untuk dapat membuktikan secara memuaskan.
 5. Sifat Kerugian
Kerugian atau kerusakan yang diderita oleh seseorang yang dapat menimbulkan tanggung jawab yang sah pada pihak lain dapat digolongkan kedalam kerugian yang bersifat khusus seperti kehilangan hak milik, biaya perbaikan dan sebagainya, kerugian yang bersifat umum seperti kerugian inmateriil.
 6. Konsep Tanggung Jawab atas kelalaian

Lalai adalah tindakan tidak sah yang dapat menjangkau apa saja yang tidak terjangkau oleh hukum pidana. Kesalahan ini dapat diperbaiki dengan ganti rugi. Lalai dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Lalai dengan sengaja, yaitu tingkah laku yang disengaja, tetapi tidak dengan niat menghasilkan konsekuensi yang terjadi, yang mungkin merugikan orang lain
- b. Kelalaian yang tidak disengaja, yaitu berupa kegagalan untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan, karena kurang hati-hatian, sehingga mengakibatkan kerugian.

Suatu kelalaian dapat dikategorikan sebagai ceroboh antara lain:

- a. Adanya kewajiban legal untuk berbuat atau tidak.
- b. Pelanggaran terhadap kewajiban legal.
- c. Adanya kerugian yang terus menerus.
- d. Kesalahan, yaitu kerugian yang mengakibatkan orang atau perusahaan harus bertanggung jawab secara mutlak atas kerugian yang timbul.

7. Pembelaan

Tergugat dapat membela diri, bahwa dia tidak bertanggung jawab terhadap kerugian yang telah terjadi. Pembelaan atau kebebasan tanggung jawab pada prinsipnya hanya dimungkinkan bila menyangkut tiga hal, yaitu:

- a. Adanya asumsi risiko, bahwa si penuntut sudah mengetahui risiko yang dihadapi berkaitan dengan hal yang berhubungan dengan tergugat.
- b. Membandingkan sumbangan dari kesembroan terhadap kerugian, berlaku bila tergugat dan penggugat sama-sama sembrono.
- c. Lembaga-lembaga pemerintahan dan institusi yang bersifat sosial, prinsip petugas pemerintahan dan institusi sosial mempunyai kekebaan terhadap kewajiban mengganti kerugian yang diderita pihak lain, akibat perbuatannya dalam menjalankan tugas.

8. Tanggung jawab yang berhubungan dengan perbuatan orang lain

Tanggung jawab terhadap tindakan yang berhubungan dengan orang lain yang seakan dilakukan sendiri mencakup:

- a. Tanggung jawab yang timbul karena tindakan karyawannya sendiri. Sampai seberapa jauh tanggung jawab majikan terhadap tindakan karyawannya tergantung tingkat pengawasan yang dilakukan perusahaan tersebut.
- b. Tanggung jawab yang timbul karena hubungan kontak atau kerjasama antara pelaku dan perusahaan.

9. Tanggung Jawab Terhadap Kontrak

Pebuatan yang merugikan yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu kontrak dikategorikan sebagai pelanggaran. Dalam hal ini prinsipnya siapa yang berbuat tidak sesuai dengan isi kontrak, sehingga menimbulkan kerugian, bertanggung jawab atas kerugian tersebut.

10. Tanggung jawab menurut Undang-undang/peraturan

Semua negara tentu membuat peraturan tentang tanggung jawab dan tindakan tertentu yang dapat merugikan orang lain, ketentuan-ketentuan tersebut antara lain:

- a. Hukum penjualan

- b. Tanggung jawab orang tua terhadap kenakalan anaknya.
 - c. Tanggung jawab pemelihara binatang.
11. Seluk-beluk Tanggung Jawab dan Masalahnya
- a. Tanggung Jawab yang Muncul dari Kepemilikan Real Estate
Tanggung jawab pemilik real estate kepada orang yang berkunjung ke real estatanya tergantung pada status dari pengunjung pada saat melakukan kunjungan, yang dapat dibedakan dalam:
 - 1) Pelanggar
Yaitu orang yang tidak berhak masuk ke real estate orang lain, yang masuk tanpa diundang. Maka dari itu pemilik real estate tidak bertanggungjawab atas kerugian yang diderita oleh pelanggar tersebut. Kecuali jika:
 - a) Pemilik mengenal pelanggar
 - b) Dalam kaitannya dengan doktrin “gangguan” yang berkaitan dengan anak-anak.
 - 2) Pemilik izin
Yaitu mereka yang diizinkan masuk ke real estate tanpa ada hubungan kontrak/ bisnis dengan pemilik, artinya tidak untuk mencari keuntungan bagi kedua belah pihak.
 - 3) Pengunjung
Yaitu orang yang datang berkunjung untuk berbisnis dengan pemilik real estate. Pemilik *real estate* bertanggungjawab penuh atas kerugian yang diderita pengunjung sebagai akibat kondisi real estatanya.
 - b. Tanggung Jawab yang Muncul dari Gangguan Terhadap Pribadi atau Masyarakat
 - 1) Gangguan Publik
Yaitu gangguan yang menimbulkan tanggung jawab yang bersifat kriminal/pidana.
 - 2) Gangguan Pribadi
Yaitu gangguan-gangguan yang menimbulkan kerugian pada seseorang yang menimbulkan tanggung jawab sipil.
 - c. Tanggung Jawab yang Muncul dari Penjualan, Pembuatan, dan Distribusi Barang/Jasa
Adalah kewajiban legal yang melibatkan janji dan kewajiban dari penjual sesuai dengan penjualan barang/jasa. Hal ini meliputi:
 - 1) Pelanggaran terhadap garansi yang muncul dari kontrak penjualan, yang mencakup:
 - a) Garansi, baik yang eksplisit maupun implisit.
 - b) Kondisi dimana pembeli mempunyai kesan atau dapat mengidentifikasi bahwa barang yang dibeli dapat memenuhi tujuan pokoknya.
 - c) Jaminan terhadap kualitas minimum tertentu.
 - d. Tanggung Jawab yang muncul dari Hubungan Fiducier
Dalam hubungan fiducier pemegang fiducier bertanggung jawab penuh atas kepercayaan yang diembannya.
 - e. Tanggung Jawab Para Profesional

Berkaitan berkaitan dengan kemashuran dan keahlian yang dimiliki dalam pengetahuan khusus sebagai hasil keahliannya, para professional bertanggung jawab terhadap kerugian akibat dari penerapan keahlian mereka.

- f. Tanggung Jawab yang Muncul karena Penggunaan Kendaraan Bermotor
Yaitu tanggung jawab atas kerugian-kerugian yang timbul akibat kecelakaan kendaraan bermotor, yang bertanggung jawab bias:
- 1) Pengemudi: yang bertanggung jawab terhadap kerugiannya apabila kecelakaan itu akibat kesembronoannya.
 - 2) Pemilik kendaraan/Majikan: yaitu apabila pada saat terjadi kecelakaan, pengemudi bertindak atas suruhan dari pemilik/majikan.

E. TANGGUNG JAWAB ATAS KERUGIAN PERSONIL

- a. Pengantar
Perusahaan harus bertanggung jawab terhadap kerugian personil baik yang menimpa karyawannya maupun keluarga dari karyawan yang bersangkutan.
- b. Alasan Perusahaan Memperhatikan Kerugian Personil
- 1) Untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi
 - 2) Untuk meningkatkan moral dan produktivitas kerja karyawan
 - 3) Sebagai salah satu materi dalam perjanjian kerja bersama dengan karyawan/organisasi karyawan, yaitu yang menyangkut jaminan kesejahteraan karyawan
 - 4) Memanfaatkan keuntungan yang diberikan oleh system perpajakan yang berkaitan dengan pemberian jaminan social
 - 5) Sebagai upaya untuk memperbaiki kesejahteraan karyawan, di luar gaji/upah yang diberikan
 - 6) Untuk membangun citra baik perusahaan mengenai pengelolaan terhadap sumber daya manusia/karyawan
 - 7) Untuk memenuhi ketentuan-ketentuan perundang-undangan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan
 - 8) Sebagai alasan bagi perusahaan yang tidak mau mengikut sertakan karyawannya dalam program asuransi social tenaga kerja
- c. Hubungan Majikan dengan Karyawan
perhatian yang diberikan oleh perusahaan terhadap kerugian yang diderita oleh karyawan pada hakikatnya merupakan salah satu alat untuk memelihara dan membina hubungan yang baik/harmonis antara perusahaan/majikan dengan karyawannya. Jadi dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan keuntungan perusahaan, sebab mereka akan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.
- d. Kategori Tanggung Jawab Terhadap Kerugian Personil
Tanggung jawab terhadap kerugian personil dapat dibagi ke dua kategori, yaitu:
- 1) Kerugian personil yang berkaitan langsung dengan aktivitas perusahaan.
Dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia yang baik, perusahaan berkewajiban:

- a) Melengkapi tempat kerja dengan syarat-syarat atau sarana guna menjaga keselamatan kerja yang layak.
 - b) Memperhatikan sifat fisik dari karyawan yang dikaitkan dengan keselamatan kerja.
 - c) Menghindarkan karyawan dari keadaan bahaya.
- Empat macam ganti rugi sebagai wujud tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan, yaitu:
- a) Pemeliharaan kesehatan, yaitu pengobatan untuk sakit yang diakibatkan oleh pekerjaan yang dilakukan.
 - b) Santunan terhadap cacat yang diterima karyawan akibat kecelakaan kerja.
 - c) Santunan kematian, yaitu untuk karyawan yang meninggal karena kecelakaan kerja.
 - d) Biaya rehabilitasi, yaitu biaya yang diperlukan untuk pemulihan kesehatan maupun keterampilan yang menurun akibat kecelakaan kerja.
- 2) Kerugian personil yang tidak ada kaitan ataupun kalau ada secara tidak langsung dengan aktivitas perusahaan.
- Karyawan (juga keluarganya) juga dihadapi risiko kerugian potensiil dari menurunnya kemampuan memperoleh pendapatan dan meningkatnya pengeluaran-pengeluaran yang tak terduga, sebagai akibat dari:
- a) Kematian
 - b) Kesehatan yang menurun
 - c) Pengangguran
 - d) Pensiun
- e. Kerugian yang Menimpa Perusahaan itu Sendiri
- Diklasifikasikan ke dalam:
- 1) Key-Person Losses
Yaitu kerugian akibat kematian atau ketidak mampuan seseorang yang mempunyai posisi kunci dalam menentukan keberhasilan dan kelancaran operasi perusahaan.
 - 2) Credit Losses
Yaitu kerugian dalam pengumpulan piutang atau kredit akibat kematian atau kemampuan bekerja yang menurun dari seseorang yang melakukan kredit.
 - 3) Business-Discontinuation Losses
Yaitu keadaan dimana perusahaan untuk sementara tidak dapat bekerja karena orang penting, pemilik atau pemegang saham utama meninggal dunia atau tidak mampu melaksanakan pekerjaan dalam waktu yang cukup lama.

BAB III PENUTUP

A. KESIMPULAN

Daftar kerugian potensial digunakan untuk mengetahui kerugian apa saja dan bagaimana terjadinya yang mungkin dapat menimpa suatu bisnis, sehingga dapat dipakai sebagai dasar

dalam menentukan kebijaksanaan pengendalian risiko. Kerugian potensial dapat diklasifikasikan menjadi 3, yaitu:

1. Kerugian atas harta (property losses)
2. Kerugian berupa kewajiban kepada pihak ketiga (liability losses)
3. Kerugian personil (personal losses)

Sumber:

<http://masgug.blogspot.com/2013/05/daftar-kerugian-potensial.html>

4.6. SOAL EVALUASI BAB 4

1. Jelaskan pengertian dan maksud dari daftar kerugian potensiil?
2. Jelaskan konsep "*bailment*" dan "*easement*"?
3. Jelaskan bagaimana cara menentukan tanggungjawab pihak sipil?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan hubungan *fiducier*, dan bagaimana sifat pertanggungjawaban yang muncul dari hubungan fiducier ini?



Bab 5

PRINSIP-PRINSIP PENGUKURAN RISIKO

Sub Pokok Bahasan:

- 5.1 Pengukuran Risiko
- 5.2 Konsep Probabilitas

5.1. PENGUKURAN RISIKO

5.1.1. Demensi yang Diukur

Setelah berbagai tipe kerugian potensial berhasil diidentifikasi, maka untuk keperluan penentuan cara penanggulangannya maka *exposure-exposure* tersebut harus diukur. Di mana pengukuran tersebut mempunyai dua manfaat, yaitu:

1. Untuk dapat menentukan kepentingan relatif dari suatu risiko yang dihadapi.
2. Untuk mendapatkan informasi yang sangat diperlukan oleh Manajer Risiko dalam upaya menentukan cara dan kombinasi cara-cara yang paling dapat diterima/paling baik dalam penggunaan sarana penanggulangan risiko.

Dalam pengukuran risiko demensi yang diukur adalah:

1. Besarnya frekuensi kerugian, artinya berapa kali terjadinya suatu kerugian selama suatu periode tertentu. Jadi untuk mengetahui sering tidaknya suatu kerugian itu terjadi.
2. Tingkat kegawatan (*severity*) atau keparahan dari kerugian-kerugian tersebut. Artinya untuk mengetahui sampai seberapa besar pengaruh dari suatu kerugian terhadap kondisi perusahaan, terutama kondisi finansialnya.

Dari hasil pengukuran yang mencakup dua dimensi tersebut paling tidak akan dapat diketahui:

1. Nilai rata-rata dari kerugian selama suatu periode anggaran.
2. Variasi nilai kerugian dari satu periode anggaran ke periode anggaran yang lain (naik-turunnya nilai kerugian dari waktu ke waktu).

3. Dampak keseluruhan dari kerugian-kerugian tersebut, terutama kerugian yang ditanggung sendiri (diretensi), jadi tidak hanya nilai rupiahnya saja.

Beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian berkaitan dengan demensi pengukuran tersebut, antara lain:

1. Orang umumnya memandang bahwa demensi kegawatan dari suatu kerugian potensiil lebih penting dari pada frekuensinya.
2. Dalam menentukan kegawatan dari suatu kerugian potensiil seorang Manajer Risiko harus secara cermat memperhitungkan semua tipe kerugian yang dapat terjadi, terutama dalam kaitannya dengan pengaruhnya terhadap situasi finansial perusahaan.
3. Dalam pengukuran kerugian Manajer Risiko juga harus memperhatikan orang, harta kekayaan atau exposures yang lain, yang tidak terkena peril.
4. Kadang-kadang akibat akhir dari suatu peril terhadap kondisi finansial perusahaan lebih parah dari pada yang diperhitungkan, antara lain akibat tidak diketahuinya atau tidak diperhitungkannya kerugian-kerugian tidak langsung.
5. Dalam mengestimasi kegawatan dari suatu kerugian penting pula diperhatikan jangka waktu dari suatu kerugian, di samping nilai rupiahnya. Hal ini berkaitan dengan:
 - a. *the time value of money*, yang harus diperhitungkan berdasarkan tingkat bunga (*interest rate*) yang ada,
 - b. kemampuan perusahaan untuk membagi-bagi biaya (*cash outlay*) yang diperlukan untuk penanggulangan kerugian.

Contoh:

Kerugian sebesar Rp. 5.000.000,- setiap tahun, yang terjadi selama 10 tahun adalah lebih ringan/tidak gawat dibandingkan dengan kerugian yang selama 10 tahun hanya sekali terjadi, tetapi dengan kerugian sebesar Rp. 50.000.000,-. Sebab pada peristiwa pertama: beban bunga lebih ringan, dan perusahaan dapat dengan mudah memasukkan kerugian tersebut dalam komponen biaya.

5.1.2. Pengukuran Frekuensi Kerugian

Pengukuran frekuensi kerugian potensiil adalah untuk mengetahui berapa kali suatu jenis peril dapat menimpa suatu jenis objek yang bisa terkena peril selama suatu jangka waktu tertentu, yang umumnya satu tahun.

Selanjutnya berdasarkan demensi frekuensinya ada empat kategori kerugian, yaitu:

1. kerugian yang hampir tidak mungkin terjadi ("**almost nil**"), yaitu risiko yang menurut pendapat Manajer Risiko tidak akan terjadi atau kemungkinan

- terjadinya sangat kecil sekali atau hampir tidak mungkin terjadi (probabilitas terjadinya mendekati nol),
2. kerugian yang kemungkinan terjadinya kecil ("**slight**"), yaitu risiko-risiko yang tidak akan terjadi dalam waktu dekat dan di masa yang akan datang kemungkinannya pun kecil,
 3. kerugian yang mungkin ("**moderate**"), yaitu kerugian-kerugian yang mungkin bisa terjadi dalam waktu dekat di masa yang akan datang.
 4. kerugian yang mungkin sekali ("**definite**"), yaitu kerugian yang biasanya terjadi secara teratur, baik dalam waktu dekat maupun di masa mendatang jadi merupakan kerugian yang hampir pasti terjadi.

Berkaitan dengan pengukuran kerugian dari dimensi frekuensi Manajer Risiko harus memperhatikan pula:

1. beberapa jenis kerugian yang dapat menimpa suatu objek,
2. beberapa jenis objek yang dapat terkena suatu jenis kerugian.
3. Sebab kedua hal itu akan sangat mempengaruhi besarnya probabilitas kerugian potensil.

5.1.3. Pengukuran Kegawatan Kerugian

Pengukuran kerugian potensul dan dimensi kegawatan adalah untuk mengetahui berapa besarnya nilai kerugian, yang selanjutnya dikaitkan dengan pengaruhnya terhadap kondisi perusahaan, terutama kondisi finansiilnya.

Dalam mengukur kegawatan kerugian potensil ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. kemungkinan kerugian maksimum dari setiap peril, yaitu besarnya kerugian terburuk dari suatu peril,
- b. probabilitas kerugian maksimum dari setiap peril, yaitu merupakan kemungkinan terburuk yang mungkin terjadi, yang besarnya lebih rendah dari kemungkinan kerugian maksimum,
- c. keseluruhan ("*aggregate*") kerugian maksimum setiap tahunnya, yang merupakan keseluruhan kerugian total yang terbesar, yang dapat menimpa perusahaan selama suatu periode tertentu (biasanya satu tahun).

Berdasarkan dimensi kegawatannya ada empat kategori kerugian potensil, yaitu:

1. kemungkinan kerugian yang wajar ("*normal loss expectancy*"), yaitu kerugian-kerugian yang dapat dikelola sendiri oleh perusahaan ataupun oleh umum (perusahaan asuransi),

2. probabilitas kerugian maksimum ("*probable maximum loss*"), yaitu kerugian yang dapat terjadi bila alat pengaman terhadap peril tidak dapat berfungsi,
3. kerugian maksimum yang dapat diduga ("*maximum foreseeable loss*"), yaitu kerugian-kerugian yang tidak dapat diatasi secara individual (tidak bisa ditangani sendiri); jadi penanganannya harus diserahkan kepada umum (perusahaan asuransi),
4. kemungkinan kerugian maksimum ("*maximum possible loss*"), yaitu kerugian-kerugian yang tidak dapat diamankan, baik secara individual maupun secara umum (oleh perusahaan asuransi).

Dalam menentukan kegawatan kerugian Manajer Risiko harus hati-hati dalam memasukkan semua kerugian yang mungkin bisa terjadi akibat suatu peristiwa tertentu dan bagaimana dampak terakhir terhadap kondisi keuangan perusahaannya. Sebab sering terjadi bahwa yang terlihat adalah kerugian yang tidak penting (kerugian langsung), sedang kerugian yang lebih penting justru yang sering sukar untuk diidentifikasi (kerugian tidak langsung).

5.2. KONSEP PROBABILITAS

5.2.1. Pengertian

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa pengukuran kerugian, baik dari dimensi frekuensi maupun dimensi kegawatan, semuanya menyangkut kemungkinan ("**probabilitas**") dari kerugian potensial tersebut. Sehubungan dengan kenyataan tersebut, maka dalam mengukur risiko Manajer Risiko harus memahami konsep probabilitas tersebut, sehingga strategi yang telah diputuskan dalam menangani risiko tidak jauh menyimpang dari kenyataan yang betul-betul terjadi.

Masyarakat awam cenderung mendefinisikan/memberikan batasan terhadap probabilitas sebagai: "kesempatan atau kemungkinan terjadinya suatu kejadian" atau "kemungkinan jangka panjang terjadinya sesuatu". Dimana pengertian yang demikian ini ternyata kurang bermanfaat untuk melakukan penganalisisan terhadap terjadinya suatu peril/kerugian. Untuk dapat melakukan analisis terhadap kemungkinan dari suatu kerugian potensial kita perlu memahami prinsip-prinsip dasar dari "**Teori Probabilitas**" (lihat statistik). Berikut akan dibahas beberapa prinsip tersebut, terutama yang berkaitan dengan penganalisisan terhadap kerugian potensial.

5.2.2. Konsep “Sample Space” dan “Event”

Untuk mempelajari konsep probabilitas perlu diawali dengan memahami konsep mengenai “**sample space**” dan “**event**”.

Sample space, yang selanjutnya disingkat “**Set S**” merupakan suatu set dari kejadian tertentu yang diamati. Misalnya: jumlah kecelakaan mobil di wilayah tertentu (Kota Madya Surabaya) selama suatu periode tertentu (selama tahun 1995).

Suatu sample space biasanya terdiri dari beberapa segmen, yang disebut “sub set” atau “event”, yang selanjutnya disingkat “Set E”, yang merupakan bagian dari “set S”. Misalnya: jumlah kecelakaan mobil di atas terdiri dari segmen mobil pribadi dan mobil penumpang umum.

Untuk menghitung secara cermat probabilitas dari kecelakaan mobil tersebut masing-masing event (set E) perlu diberi bobot. Pembobotan mana biasanya didasarkan pada bukti empiris dari pengalaman masa lalu. Dimana masing-masing event mempunyai karakteristik yang berbeda, sehingga mempunyai probabilitas yang berbeda.

Misalnya : untuk mobil pribadi diberi bobot 2, sedang untuk mobil penumpang umum diberi bobot 1, maka probabilitas dari kecelakaan mobil tersebut dapat dihitung dengan rumus:

- a. bila tanpa dibobot: $p(E) = \frac{E}{S}$
- b. bila dengan dibobot: $p(E) = \frac{w(E)}{w(S)}$

Di mana:

$p(E)$ = probabilitas terjadinya *event*,

E = sub set atau *event*,

S = *sample space* atau *set*,

w = bobot dari masing-masing *event*.

Contoh:

Dari catatan polisi diketahui bahwa jumlah kecelakaan mobil di Kota Madya Surabaya selama tahun 1995 sebanyak 10.000 kali, di mana dari jumlah tersebut yang 1.000 menimpa mobil pribadi dan yang 9.000 menimpa mobil penumpang umum.

Dengan demikian, probabilitas terjadinya kecelakaan mobil pribadi adalah:

- a. tanpa dibobot $p(E) = \frac{1.000}{10.000} = \frac{1}{10} = 10\%$

$$\begin{aligned}
 \text{b. dengan bobot } p(E) &= \frac{2 \times 1.000}{(2 \times 1.000) + (1 + 9.000)} \\
 &= \frac{2}{11} = 18,18\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas terlihat bahwa besarnya probabilitas yang dibobot (18,18 %) berbeda dengan yang tanpa bobot (10 %) dan nilai perbedaannya cukup besar (8.18 %).

5.2.3. Asumsi dalam Probabilitas

Dalam definisi probabilitas ada beberapa asumsi, antara lain:

- Bahwa kejadian atau event tersebut akan terjadi.
- Bahwa kejadian-kejadian atau event-event tersebut adalah saling pilah/“**mutually exclusive**”, artinya dua event tersebut (kecelakaan mobil pribadi dan mobil penumpang umum) tidak akan terjadi secara bersamaan. Asumsi ini membawa kita pada “hukum penambahan”/“*additive rule*” yang menyatakan bahwa: total probabilitas dari 2 *event* atau lebih dari masing-masing yang saling pilah adalah merupakan jumlah probabilitas dari masing-masing *event* yang saling pilah tersebut.

Dari contoh di atas maka probabilitas kecelakaan mobil di Kota Madya Surabaya . tahun 1995 adalah:

- tanpa bobot: $p(S) = 1/10 + 9/10 = 10/10$ 1 atau
10 % + 90% = 100%
- dengan bobot: $p(S) = 2/11 + 9/11 = 11/11$ 1 atau
18,18% + 81,82% = 100%

- Bahwa pemberian **bobot** pada masing-masing event dalam set adalah **positif**, sebab besarnya probabilitas akan berkisar antara 1 dan 0, dimana event yang **pasti terjadi** probabilitasnya 1, sedang event yang **pasti tidak terjadi** probabilitasnya 0.

5.2.4. Aksioma Definisi Probabilitas

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut di atas, maka ada 3 aksioma yang mendasari definisi probabilitas, yaitu:

- Probabilitas adalah suatu nilai/angka yang besarnya terletak antara 0 dan 1, yang diberikan pada masing-masing *event*.
- Jumlah hasil penambahan keseluruhan probabilitas dari event-event (“set E”) yang saling pilah dalam *sample space* (“set S”) adalah 1.

3. Probabilitas suatu *event* yang terdiri dari sekelompok *event* yang saling pilah dalam suatu set (*sample space*) adalah merupakan hasil penjumlahan dari masing-masing probabilitas yang terpisah.

5.2.5. Sifat Probabilitas

Probabilitas adalah merupakan “**aproksimasi**”. Sebab sangat jarang sekali terjadi atau bahkan tidak mungkin kita dapat mengetahui besarnya probabilitas secara mutlak (pasti sama dengan kenyataan). Yang kita dapatkan hanyalah suatu perkiraan, yang mungkin benar dan mungkin juga tidak.

Jadi apa yang kita dapatkan dari suatu penelitian atau perhitungan berdasarkan definisi probabilitas adalah merupakan ekspresi, yaitu sebagai prosentase total exposure dalam rangka mendapatkan estimasi empiris dari probabilitas. Maka dari itu probabilitas dari sudut empiris dipandang sebagai frekuensi terjadinya event dalam jangka panjang, yang dinyatakan dalam prosentase.

Misalnya: apabila suatu event telah terjadi X kali dari jumlah n kasus dari kemungkinan terjadinya event tersebut, maka probabilitas empirisnya adalah: X/n . Namun probabilitas tersebut adalah menggambarkan data historis (apa yang telah terjadi). Sedang kegunaannya untuk meramalkan kejadian/event yang akan datang merupakan aproksimasi/perkiraan saja; kecuali bila event tersebut akan dengan sendirinya berulang persis seperti masa lalu. Suatu situasi yang tampaknya sangat mustahil.

Selanjutnya perlu disadari bahwa untuk probabilitas, misalnya $2/5$, tidaklah berarti bahwa kejadiannya adalah sama apabila kasus atau jumlah exposures/ percobaannya kecil. Hal itu hanya akan terjadi apabila n nya sangat besar sekali atau mendekati tak terhingga (hukum bilangan besar), dimana X/n akan dapat menghasilkan probabilitas empiris yang hampir tepat.

5.2.6. Event yang Independent dan Acak

Suatu konsep yang sangat penting dalam probabilitas dan penerapannya dalam asuransi adalah berkenaan kejadian/event yang sifatnya berdiri sendiri atau independent. Artinya hasil dari suatu event dalam sekelompok kemungkinan event tidak akan mempengaruhi penilaian tentang probabilitas dari event yang lain.

Hal itu berlaku pula bagi percobaan, dimana hasil dari sejumlah percobaannya juga dapat dianggap independent. Dalam kasus ini “*sample space*”-nya adalah serangkaian percobaan (“*successive trials*”) dan hasilnya merupakan akibat yang dapat terjadi pada masing-masing percobaan.

Di samping itu event dalam suatu percobaan haruslah terjadi secara acak, artinya masing-masing event mempunyai kesempatan atau probabilitas yang sama.

Prinsip keacakan dan ketidak-tergantungan (independent) event mempunyai peranan yang sangat penting dalam asuransi, sebab:

1. *Underwriter*/perusahaan asuransi akan berusaha untuk mengklasifikasikan unit-unit exposures ke dalam kelompok-kelompok, dimana kejadian/kerugian dapat dianggap sebagai event yang independent. Dimana dengan cara ini maka jumlah pembebanan yang sama kepada masing-masing anggota kelompok dapat dijustifikasi karena masing-masing kelompok menyadari bahwa besarnya kemungkinan terjadinya kerugian adalah sama, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain.
2. Suatu jenis kerugian mungkin dapat diderita dua kali atau lebih oleh individu yang sama.

5.2.7. Event yang Berulang

Apabila kita mengetahui bahwa probabilitas akan terjadinya sesuatu dalam satu kali percobaan adalah “ p ” dan probabilitas tidak terjadinya sesuatu adalah “ q ”, yang besarnya sama dengan $1 - p$. ($q = 1 - p$). Berdasarkan prinsip ini maka kita dapat menghitung besarnya probabilitas terjadinya suatu event selama r kali dalam n kali percobaan, dengan menggunakan formula binomial. Dimana formula binomial menggunakan konsep compound probability dan additive rule. Dengan menggunakan formula ini kita akan dapat menghitung distribusi binomial (lihat statistik).

Distribusi binomial adalah merupakan salah satu dari teori probabilitas yang digunakan dalam asuransi dan merupakan salah satu cara yang terpenting.

Dalam penggunaan distribusi binomial digunakan 3 asumsi:

1. Ada suatu event atau hasil yang bersifat saling pilah.
2. Probabilitas dari masing-masing event diketahui atau dapat diestimasi.
3. Karena masing-masing event berdiri sendiri, maka probabilitasnya tidak akan berubah dari percobaan yang satu ke percobaan yang lainnya, tetapi tetap konstan, karena probabilitas terjadinya event sudah diketahui dan hanya terdapat dua event, maka probabilitas tidak terjadinya event adalah: $1 - \text{probabilitas terjadinya event } (q = 1 - p)$.

5.2.8. Nilai Harapan (Expected Value)

Expected value dari suatu event dapat ditentukan dengan membuat tabel (*label binomial*) untuk hasil-hasil yang mungkin diperoleh dari menilai masing-masing

hasil tersebut berdasarkan probabilitasnya. Dengan menjumlahkan hasil dari masing-masing event tersebut akan diperoleh *expected value*nya.

Contoh:

Diketahui bahwa dari 100 buah rumah kemungkinan terbakarnya satu rumah adalah 37 % (tabel binomial) dan rata-rata kerugian untuk setiap kebakaran adalah Rp. 100.000.000,, maka *expected value* kerugiannya: Rp. 37.000.000 (37 %xRp. 100.000.000,-).

Apabila terjadi peril, maka pihak asuransi harus membayar santunan sebesar Rp. 100.000.000,-. Karena pihak asuransi tidak merasa pasti bahwa peril tersebut terjadi, maka pihak asuransi menetapkan probabilitasnya dari kerugian seandainya asuransi menetapkan probabilitasnya dari kerugian seandainya betul terjadi serta menilainya pada tingkat *expected loss* sebesar Rp. 37.000.000,-.

Selanjutnya bila kemungkinan terbakarnya dua rumah adalah sebesar 19%, maka *expected lossnya*: Rp. 38.000.000,- (19% x 2 x Rp. 100.000.000,-), sehingga *expected loss* untuk satu rumah sebesar Rp. 19.000.000,-.

Kemudian bila kemungkinan terbakarnya sepuluh rumah adalah sebesar 1 %, *expected lossnya*: Rp. 10.000.000,- (1 % x 10 x Rp. 100.000.000,-), sehingga *expected loss* untuk satu rumah sebesar Rp. 1.000.000,-.

Perhitungan seperti tersebut diataslah yang digunakan oleh perusahaan asuransi dalam mengestimasi total kerugian dan menentukan provisi untuk menetapkan besarnya premi yang tepat bagi masing-masing tertanggung.

Dalam distribusi binomial jumlah keseluruhan *expected loss* adalah jumlah percobaan atau event dikalikan dengan *expected long frequency* (frekuensi kerugian yang diperkirakan dalam jangka panjang) dan selanjutnya dikalikan dengan besarnya nilai kerugian (Rp) untuk setiap kerugian.

Konsep *expected value* juga sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, terutama dalam dunia bisnis.

Contoh:

Seorang kontraktor diminta untuk membangun sebuah gedung dimana apabila segala sesuatu berjalan baik ia akan mendapatkan keuntungan sebesar Rp. 10.000.000,-. Karena menyadari selalu adanya hal-hal yang tidak terduga, maka probabilitas untuk mendapatkan keuntungan tersebut, maka probabilitas untuk mendapatkan keuntungan tersebut diperkirakan hanya 80 %, dimana yang 20 % adalah pengeluaran-pengeluaran yang tak terduga. Jadi *expected value* dari pekerjaan tersebut sebesar Rp. 6.000.000,-.

Dengan data itu pihak kontraktor dapat mempertimbangkan untuk membangun gedung tersebut, dengan tidak lupa mempertimbangkan kesempatan-kesempatan atau kemungkinan-kemungkinan lain sehubungan dengan perputaran misalnya. Mungkin pula untuk mengamankan terhadap risiko tersebut kontraktor mengalihkan risiko tersebut kepada pihak lain yang mau menerima (perusahaan asuransi).

Yang perhitungannya dapat digambarkan sebagai berikut:

Expected Value of Contract:

Probabilitas:	H a s i l:	Expected Value:
80%	+ Rp. 10.000.000,-	Rp. 8.000.000,-
20%	- Rp. 10.000.000,-	Rp. 2.000.000,-
100%		Rp. 6.000.000,-

5.2.9. Penafsiran Tentang Probabilitas

Bila seorang Manajer Risiko menyatakan bahwa probabilitas akan terbakarnya sebuah gedung tertentu adalah 1/10, hal itu menunjukkan kemungkinan relatif akan terjadinya peristiwa tersebut. Karena probabilitas bervariasi antara 0 dan 1, maka akan timbul dua penafsiran tentang probabilitas 1/10 tersebut, yaitu:

1. Bahwa 1/10 dari seluruh gedung yang menghadapi risiko yang sama di seluruh dunia diperkirakan akan terbakar.

Penafsiran ini didasarkan pada hukum bilangan besar.

2. Jika gedung tersebut dihadapkan pada kerugian karena kebakaran selama jangka waktu panjang, maka kebakaran yang akan terjadi kira-kira 1/10 dari jumlah *exposure*.

Penafsiran yang kedua tersebut sangat berfaedah sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan tindakan apa yang akan diambil berkenaan dengan pengelolaan *exposure* tersebut.

Untuk itu ada beberapa pengertian yang perlu dipahami, antara lain:

1. *Peristiwa yang saling pilah (mutually exclusive event)*

Dua peristiwa dikatakan saling pilah apabila terjadinya peristiwa yang satu menyebabkan tidak terjadinya peristiwa yang lain. Dimana menurut aturan probabilitas terjadinya salah satu peristiwa adalah merupakan jumlah probabilitas masing-masing peristiwa. Bila peristiwanya A dan B, maka probabilitas terjadinya peristiwa A atau B dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$p(A \text{ atau } B) = p(A) + p(B)$$

Contoh:

Probabilitas terjadinya kerugian peristiwa A sebesar Rp. 1.000.000,- adalah $1/10$ dan kerugian peristiwa B sebesar Rp. 2.500.000,- adalah $1/20$, maka probabilitas akan terjadinya kerugian Rp. 1.000.000,- atau Rp. 2.500.000,- adalah $1/10 + 1/20 = 3/20$

Sedang jumlah probabilitas dari semua peristiwa yang mungkin dalam suatu seri peristiwa (yang *mutually exclusive*) sama dengan 1, sebab salah satu dari peristiwa-peristiwa tersebut pasti akan terjadi.

2. *Compound events*

Compound events adalah terjadinya dua atau lebih peristiwa terpisah selama jangka yang sama.

Metode untuk menentukan probabilitas suatu *compound events* tergantung pada sifat events yang terpisah, apakah merupakan peristiwa bebas atau peristiwa bersyarat.

a. ***Compound events yang bebas (independent):***

Dua event adalah bebas terhadap satu sama lain, jika terjadinya salah satu tidak ada hubungannya dengan peristiwa yang lain. Dimana probabilitas terjadinya peristiwa itu serentak (dalam waktu yang sama) adalah sama dengan hasil perkalian probabilitas masing-masing peristiwa.

Contoh:

Perusahaan X mempunyai dua gudang A dan B, dimana gudang A terletak di Surabaya dan gudang B terletak di Sidoarjo. Dimana probabilitas terbakarnya gudang A tidak mempengaruhi/dipengaruhi oleh terbakarnya gudang B.

Bila probabilitas terbakarnya gudang A adalah $1/20$ dan probabilitas terbakarnya gudang B adalah $1/40$, maka probabilitas terbakarnya gudang A dan B: $(1/20) \times (1/40) = 1/800$.

Aturan (theorem) tentang compound probability dapat digabungkan dengan aturan tentang mutually exclusive probability dalam rangka menghitung probability dari semua kemungkinan, yaitu sebagai berikut:

1. Kemungkinan I: Terbakarnya gudang A dan tidak terbakarnya gudang B: $(1/20) \times (1 - 1/40) = 39/800$
2. Kemungkinan II: Tidak terbakarnya gudang A dan terbakarnya gudang B: $(1 - 1/20) \times (1/40) = 19/800$
3. Kemungkinan III: Tidak terbakarnya gudang A dan gudang B: $(1 - 1/20) \times (1 - 1/40) = 741/800$

4. Kemungkinan IV: Terbakarnya gudang A dan gudang B: $(1/20) \times (1/40) = 1/800$
 Jumlah probabilitas keempat kemungkinan = 1

b. Compound events bersyarat (Conditional compound events):

Compound events bersyarat adalah dua peristiwa atau lebih dimana terjadinya peristiwa yang satu akan mempengaruhi terjadinya peristiwa yang lain. Probabilitas dari compound events bersyarat dapat dihitung dengan rumus:

$$p(A \text{ dan } B) = p(A) \times p(B/A) \text{ atau}$$

$$p(B \text{ dan } A) = p(A) \times p(A/B)$$

Dimana $p(A \text{ dan } B)$ notasi untuk probabilitas bersyarat yang terjadinya peristiwa B sesudah terjadinya peristiwa A, sedang $p(B \text{ dan } A)$ bila sebaliknya.

Contoh:

Penggunaan uang oleh perusahaan untuk memasang iklan (sebagai peristiwa A) dan peningkatan penjualan produk (sebagai peristiwa B) setelah terjadinya pemasangan iklan. Dimana $p(A)$ adalah $1/40$ dan $p(B)$ adalah $1/40$, sedang $p(B/A)$ adalah $1/3$, maka probabilitasnya dapat dihitung sebagai berikut:

1. Kemungkinan I: ada pemasangan iklan dan ada kenaikan penjualan: $1/40 \times 1/3 = 1/120$
2. Kemungkinan II: ada pemasangan iklan dan tidak ada kenaikan penjualan $(1/40) \times (1 - 1/3) = 2/120$
3. Kemungkinan III: tidak ada pemasangan iklan dan ada kenaikan penjualan: $(1 - 1/40) \times (1/3) = 2/120$
4. Kemungkinan IV: tidak ada pemasangan iklan dan tidak ada kenaikan penjualan:
 $(1 - 1/40) \times (1 - 1/3) = 115/120$
 Jumlah probabilitas keempat kemungkinan = $120/120$
 atau 1

2. Peristiwa yang inklusif:

Peristiwa inklusif adalah dua peristiwa atau lebih yang tidak mempunyai hubungan saling pilah dimana kita ingin mengetahui probabilitas terjadinya paling sedikit satu peristiwa diantara dua atau lebih peristiwa tersebut.

Jika peristiwa A dan peristiwa B merupakan peristiwa yang terpisah (tidak saling pilah), maka probabilitas terjadinya paling sedikit satu peristiwa adalah Jumlah kedua probabilitas dikurangi dengan probabilitas terjadinya kedua peristiwa tersebut, yang dapat digambarkan dengan rumus:

$$p(A \text{ atau } B) = p(A) + p(B) - p(A \text{ dan } B)$$

Kata "atau" dalam $p(A \text{ atau } B)$ dinamakan "atau inklusif", yang berarti A, B atau keduanya terjadi. Dengan kata lain paling sedikit salah satu dari kedua peristiwa tersebut terjadi.

Contoh:

Terbakarnya gudang A dan gudang B tidak mempunyai hubungan saling pilah (terpisah), dimana probabilitas terbakarnya gudang A adalah $1/40$ dan gudang B juga $1/40$, maka probabilitas dari kedua peristiwa tersebut sebesar:

$$p(A \text{ atau } B) = 1/40 + 1/40 - 1/40 \times 1/40 = 79/1600$$

Probabilitas tersebut dapat pula dihitung dengan cara

Terbakarnya gudang A dan B:

$$(1/40) \times (1/40) = 1/1600$$

Gudang A terbakar, gudang B tidak:

$$(1/40) \times (1 - 1/40) = 39/1600$$

Gudang B terbakar, gudang A tidak:

$$(1/40) \times (1 - 1/40) = \underline{39/1600}$$

$$\text{Probabilitas } (A \text{ dan } B) \text{ yang terbakar} = 79/1600$$

5.3. CONTOH KASUS 05

Pengukuran Risiko

Kasus Lehman Brothers, perusahaan berumur 100 tahun juga bangkrut karena investasi pada subprime yang ternyata prospeknya tidak bagus. Sehingga gagal bayar tunggakan.

Kasus Yunani yang banyak berutang dengan obligasi namun gagal bayar.

Kegagalan akibat risiko dapat disebabkan karena disengaja (*Morale Hazard*), ataupun tidak disengaja (*Adverse Selection*).

Dari contoh di atas dapat dilihat bahwa pengukuran risiko menjadi hal penting untuk dilakukan melihat dampak kerugian yang dihasilkan. Apabila suatu risiko sampai terjadi, sebisa mungkin dapat diestimasi terlebih dahulu besaran kerugiannya sehingga perusahaan dapat melakukan alokasi sumber daya untuk kondisi darurat tersebut.

Untuk memulai mengukur risiko, maka perlu diketahui dimensi apa saja yang akan diukur. Dimensi (bagian) yang harus diukur:

1. Frekuensi atau jumlah kejadian yang akan terjadi

Besarnya kemungkinan kejadian artinya berapa besar kemungkinan suatu peril (Suatu peristiwa (*event*) yang kejadiannya menimbulkan LOSS atau penyebab langsung kerugian) yang dapat menimbulkan risiko dapat terjadi dalam suatu periode.

2. Keparahan dari kerugian

Besarnya kerugian bila suatu risiko terjadi, artinya berapa besar kerugian yang diderita bila suatu risiko terjadi. Jadi dalam hal ini tingkat kegawatan (*reverity*) atau keparahan dari kerugian-kerugian tersebut, sampai seberapa besar pengaruhnya terhadap kondisi perusahaan, terutama kondisi finansialnya. Dari hasil pengukuran yang mencakup dua dimensi (bagian) tersebut paling tidak diketahui:

- Nilai rata-rata dari kerugian selama suatu periode anggaran.
- Variasi nilai kerugian dari satu periode anggaran ke periode anggaran yang lain naik-turunnya nilai kerugian dari waktu ke waktu.

3. Dampak keseluruhan dari kerugian-kerugian

Yaitu kerugian yang ditanggung sendiri (diretensi), jadi tidak hanya nilai rupiahnya saja.

Pertanyaan besar apabila risiko sudah dapat diidentifikasi, apakah risiko tersebut bisa diukur?

Pengertian risiko sendiri menurut peraturan Bank Indonesia adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu (Peraturan BI №5/8/PBI/2003).

Sebelum krisis 1997, Risiko dibagi dalam 2 kelompok besar, Risiko Finansial dan Risiko Bisnis. Sebelum periode 1997 yang selalu dibahas adalah *interest-rate risk, reinvestment risk, call risk, default risk, inflation risk, exchange risk, liquidity risk, volatility risk*.

Lam (2014) menyatakan risiko dalam 7 jenis yaitu risiko strategis, risiko bisnis, risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko kepatuhan.

PBI №11/25/PBI/2008, membagi risiko dalam 8 jenis yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko likuiditas, risiko kepatuhan, risiko hukum, risiko reputasi dan risiko strategis.

No	Sebelum krisis 1997	Lam, 2014	Peraturan Bank Indonesia
1	interest-rate risk	risiko strategis	risiko strategis
2	reinvestment risk	risiko bisnis	risiko reputasi
3	call risk	risiko pasar	risiko pasar
4	default risk	risiko kredit	risiko kredit
5	inflation risk	risiko likuiditas	risiko likuiditas
6	exchange risk	risiko operasional	risiko operasional
7	liquidity risk	risiko kepatuhan	risiko kepatuhan
8	volatility risk		risiko hukum

Pengukuran Risiko Prof. DR. Adler Haymans Manurung

Berikut contoh tipe risiko dan teknik pengukurannya:

Tipe risiko	Definisi	Teknik pengukuran
Risiko pasar	Harga pasar bergerak ke arah yang tidak menguntungkan (merugikan)	Value at Risk (VAR), stress testing
Risiko kredit	Counterparty tidak bisa membayar kewajibannya (gagal bayar) ke perusahaan	Credit rating, creditmetrics
Risiko perubahan tingkat bunga	Tingkat bunga berubah yang mengakibatkan kerugian pada portopolio perusahaan	Metode pengukuran jangka waktu, durasi
Risiko operasional	Kerugian yang terjadi melalui operasi perusahaan (misal system yang gagal, serangan teroris)	Matriks frekuensi dan signifikansi kerugian, VAR Operasional
Risiko kematian	Manusia mengalami kematian dini (lebih cepat dari usia kematian wajar)	Probabilitas kematian dengan table mortalitas
Risiko kesehatan	Manusia terkena penyakit tertentu	Probabilitas terkena penyakit dengan menggunakan table morbiditas
Risiko teknologi	Perubahan teknologi mempunyai konsekuensi negative terhadap perusahaan	Analisis skenario

Dalam bukunya berjudul Pengukuran Risiko, Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, pengukuran risiko dapat dihitung dengan berbagai metode yaitu:

1. Simpangan Baku
2. Durasi dan Konveksitas
3. Beta — *Sharpe's Capital Asset Pricing Model*
4. RAROC (*Risk Adjusted Return on Capital*)
5. Pengujian Penekanan (*Stress Testing*)
6. *Value at Risk* (VaR)
7. *Probability Default*
8. Teori Nilai Ekstrim
9. Risiko Sistemik, dan
10. Fungsi probabilitas Densitas

Untuk penjelasan lebih detail mengenai teknik pengukuran risiko di atas, kamu bisa membacanya dalam buku "Pengukuran Risiko" karya Prof. Dr. Adler Haymans Manurung.

Sumber:

<https://medium.com/itauditor/berbagai-teknik-pengukuran-risiko-f30937f2c04>

5.4 SOAL EVALUASI BAB 5

1. Jelaskan manfaat dari pengukuran risiko?
2. Jelaskan konsep pengukuran frekuensi kerugian?
3. Jelaskan mengapa kita perlu memahami konsep probabilitas dalam pengukuran risiko?



Bab 6

PENANGGULANGAN DAN PEMBIAYAAN RISIKO

Sub Pokok Bahasan:

- 6.1 Penanggulangan Risiko
- 6.2 Pembiayaan Risiko

6.1. PENANGGULANGAN RISIKO

Pada pokoknya ada dua pendekatan/cara yang digunakan oleh seorang Manajer Risiko dalam menanggulangi risiko yang dihadapi oleh perusahaannya, yaitu:

1. Penanganan risiko (*Risk control*).
2. Pembiayaan risiko (*Risk financing*).

Selanjutnya dalam masing-masing pendekatan ada beberapa alat yang dapat dipakai untuk menanggulangi risiko yang dihadapi. Biasanya dan sebaiknya Manajer Risiko dalam menggunakan alat-alat tersebut mengadakan kombinasi dari dua cara atau lebih, agar upaya penanggulangan risiko dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Dalam pendekatan dengan penanganan risiko (*risk control*) ada beberapa alat/metode yang dapat digunakan, antara lain:

1. Menghindarinya.
2. Mengendalikan.
3. Memisahkan.
4. Melakukan kombinasi atau *pooling*.
5. Memindahkan.

Sedang dalam penanggulangan risiko dengan membiayai risiko, (*risk financing*) ada dua cara/metode yang dapat digunakan, yaitu:

1. Pemindahan risiko melalui asuransi.
2. Melakukan retensi.

6.1.1. Menghindari

Menghindari suatu risiko (murni) adalah menghindarkan harta, orang atau kegiatan dari *exposure*, dengan cara antara lain:

1. Menolak memiliki, menerima atau melaksanakan kegiatan yang mengandung risiko, walaupun hanya untuk sementara.

Contoh:

Tidak menggunakan teknologi yang berisiko tinggi (PUN); tidak mau menerima pengemudi yang suka mabuk; tidak menjual barang secara kredit untuk menghindari risiko: radiasi nuklear, kecelakaan, kredit macet.

2. Menyerahkan kembali risiko yang terlanjur diterima atau segera menghentikan yang diketahui mengandung risiko.

Contoh:

Membatalkan membeli barang-barang yang berharga murah, setelah mengetahui bahwa barang tersebut adalah barang selundupan.

Ada beberapa karakteristik dasar yang harus diperhatikan, yang berkaitan dengan penghindaran risiko, antara lain:

- a. Keadaan yang mengakibatkan tidak adanya kemungkinan untuk menghindari risiko, dimana makin luas pengertian risiko yang dihadapi akan makin besar ketidakmungkinan untuk menghindari.

Contoh:

Kalau ingin menghindari semua risiko tanggung jawab, maka semua kegiatan harus dihentikan (tidak usah melakukan kegiatan apa pun).

- b. Faedah atau laba potensiil yang akan diterima dari pemilikan harta, mempekerjakan orang tertentu, tanggung jawab atas suatu kegiatan akan hilang bila kita menghindari risiko dari kepemilikan, mempekerjakan atau kegiatan tersebut.

Contoh:

- ❖ menghindari risiko akibat naik-turunnya kurs saham orang tidak akan mendapatkan "*capital gain*";
- ❖ menghindari risiko membayar honorarium yang tinggi orang tidak akan dapat menikmati jasa konsultan,
- ❖ menghindari risiko akibat kecelakaan lalu-lintas, orang tidak akan dapat menikmati keuntungan dari usaha di bidang transportasi.

- c. Makin sempit risiko yang dihadapi, maka akan semakin besar kemungkinan akan terciptanya risiko yang baru.

Contoh:

Menghindari risiko perjalanan dengan pesawat terbang dan menggantinya dengan menggunakan mobil, akan muncul risiko kecelakaan lalu-lintas.

Untuk mengimplementasikan keputusan penanggulangan risiko dengan penghindaran, harus ditetapkan secara jelas semua harta, personil serta kegiatan yang menghadapi risiko yang ingin dihindarkan tersebut. Selanjutnya dengan dukungan pihak Manajemen Puncak, Manajer Risiko seharusnya merekomendasikan policy dan prosedur tertentu yang harus ditaati oleh semua bagian perusahaan dan karyawan.

Contoh:

Jika tujuan penanggulangan untuk menghindari risiko sehubungan dengan pengangkutan udara, maka semua departemen, karyawan diinstruksikan untuk menggunakan alat angkut di luar pesawat terbang (kapal, truk, dan sebagainya).

Penghindaran dikatakan berhasil jika ternyata tidak terjadi kerugian yang diakibatkan oleh risiko yang ingin dihidari dan sesungguhnya bisa terjadi bahwa metode ini tidak diimplementasikan sebagaimana semestinya, jika ternyata larangan-larangan/prosedure yang telah diinstruksikan dilanggar, walaupun kebetulan tidak terjadi kerugian.

6.1.2. Mengendalikan Kerugian (Loss Control)

Pengendalian kerugian bertujuan untuk:

1. Memperkecil kans/kemungkinan/kesempatan terjadinya kerugian.
2. Mengurangi keparahan bila suatu risiko kerugian memang terjadi.

Dimana tujuan tersebut dapat dicapai dengan berbagai cara, antara lain:

- a. *Melakukan tindakan pencegahan dan pengurangan kerugian:*

Dengan program pencegahan kerugian adalah berusaha untuk mengurangi atau kalau bisa menghilangkan kans/kesempatan terjadinya kerugian. Sedang program pengurangan kerugian bertujuan untuk mengurangi keparahan potensiil dari suatu kerugian.

Program pengendalian kerugian kebanyakan merupakan gabungan antara program pengurangan kerugian dan program pencegahan kerugian.

Contoh:

- ❖ kans kerugian karena kebakaran dapat dikurangi dengan konstruksi yang memakai bahan-bahan tahan api,

- ❖ kans kerugian karena tanggung gugat karena produk dapat dikurangi dengan memperketat pengawasan mutu, memonitor pernyataan-pernyataan yang dikeluarkan oleh salesman/bagian iklan, memilih penyalur dengan hati-hati,
- ❖ kans kecelakaan kerja dapat dikurangi dengan mengadakan pertemuan-pertemuan untuk membahas keselamatan kerja, mengharuskan karyawan memakai perlengkapan keselamatan kerja (masker, kaca mata las, dan sebagainya).

Program pengurangan kerugian dapat pula dibedakan ke dalam:

1. Program minimisasi (*Minimization program*):
Program yang dijalankan sebelum kerugian terjadi atau selama kerugian sedang terjadi, dengan tujuan membatasi besarnya kerugian.

Contoh:

Tindakan memadamkan kebakaran.

2. Program penyelamatan (*Salvage program*):
Program penyelamatan barang-barang yang selamat dari peril.

Contoh :

Menyelamatkan harta yang tertinggal (tidak ikut terbakar) sesudah terjadi kebakaran, mengangkat kembali kapal yang karam.

b. *Program pengendalian kerugian berdasar sebab-sebab terjadinya:*

Ada dua macam pendekatan dalam program ini, yaitu:

1. Pendekatan engineering: program pengendalian yang menekankan pada pengendalian sebab-sebab yang bersifat fisik dan mekanis.

Contoh:

- ❖ memperbaiki kabel-kabel listrik yang tidak memenuhi syarat, untuk mencegah kebakaran karena arus pendek,
- ❖ pemeriksaan bahan-bahan untuk mencegah terjadinya konstruksi bangunan yang tidak memenuhi syarat dan bahan-bahan yang berkualitas jelek.

2. Pendekatan hubungan kemanusiaan (*human relation*): menekankan pada pencegahan terjadinya kecelakaan karena faktor manusia, seperti: kelengahan, suka menantang bahaya, tidak memakai alat-alat keselamatan dan lain-lain faktor psikologis; yang antara lain dilakukan dengan: memberi nasehat secara sabar, diajak berdialog dan sebagainya.

Kedua pendekatan tersebut dalam praktek biasanya dilakukan secara simultan. DR. William Haddon menganjurkan cara yang lebih komprehensif dalam mengklasifikasikan sebab-sebab terjadinya kerugian. Sebab musibah merupakan hasil dari perpindahan energi dalam jumlah dan pada kecepatan

dengan cara sedemikian rupa, sehingga menghancurkan struktur yang dilandanya. Dengan demikian musibah dapat dicegah dengan jalan menguasai/mengendalikan energi tersebut atau mengubah struktur objeknya dengan struktur yang tahan terhadap energi tersebut.

Untuk itu W. Haddon mengemukakan 10 strategi, yaitu:

1. Mencegah lahirnya hazard pada kesempatan pertama.
2. Mengurangi jumlah atau besarnya *hazard*.
Contoh: mengurangi kecepatan mobil untuk menghindari kecelakaan.
3. Mencegah keluarnya *hazard* jika *hazard* terbentuk atau kalau hazard memang sudah ada sebelumnya.
Contoh:
mensterilkan susu sebelum diminum untuk mencegah infeksi melalui susu.
4. Mengubah kecepatan atau kekuatan keluarnya *hazard* dari sumbernya.
Contoh :
membagi aliran sungai menjadi beberapa sungai untuk mengurangi derasnya aliran sungai, guna mencegah terjadinya pengikisan tepian sungai.
5. Memisahkan objek dari sumber yang dapat menghancurkannya. Pemisahan dalam arti pemisahan tempat maupun waktu.
Contoh:
membuat tanggul sungai untuk menghindari banjir.
6. Memisahkan hazard dari objek yang harus dilindungi dengan suatu sekat pemisah.
Contoh:
 - ❖ karyawan harus memakai sarung tangan karet untuk mencegah tertular dengan bibit penyakit,
 - ❖ makanan dibungkus, dimasukkan dalam kaleng untuk menghindari pencemaran.
7. Mengubah kualitas dasar yang relevan dari hazard.
Contoh:
jalan diberi jalur pemisah antara jalur yang berlawanan arah untuk mengurangi bahaya tabrakan.
8. Menjadikan objek lebih tahan terhadap hazard yang akan merusaknya.
Contoh:
imunisasi untuk memperkuat daya tahan tubuh terhadap serangan penyakit.
9. Melakukan tindakan kontra untuk menahan bertambah parahnya kerusakan.

Contoh:

memasang tanggul penahan gelombang untuk mencegah kerusakan pantai dari abrasi.

10. Menstabilkan, mereparasi dan merehabilitas objek yang terkena peril.

Contoh:

Memperbaiki mesin yang terkena peril untuk mencegah kerusakan/cacatnya produk yang dihasilkan.

c. *Pengendalian kerugian menurut lokasi:*

Menurut W. Haddon kemungkinan dan keparahan kerugian dari kecelakaan lalu lintas tergantung pada kondisi dari:

1. Orang yang menggunakan jalan.
2. Kendaraan.
3. Lingkungan umum jalan yang meliputi faktor-faktor seperti: desain, pemeliharaan, keadaan lalu lintas dan rambu-rambu.

Dengan memperbaiki faktor lingkungan umum (lokasi) kemungkinan dan keparahan kerugian karena kecelakaan lalu lintas di tempat tersebut akan dikurangi/dihindarkan.

Contoh lain:

Kerugian	Lokasi
Kerusakan/kebakaran terhadap bangunan. Tanggung-gugat produk.	Orang yang menggunakan bangunan itu, masyarakat sekitarnya. Pemakai produk, pembuat produk, lingkungan hukum.

d. *Pengendalian menurut timing:*

Pendekatan ini berkaitan dengan masalah kapan metode pencegahan/pengendalian itu digunakan, yang dapat:

1. Sebelum terjadinya peril.
2. Selama peril terjadi.
3. Sesudah peril terjadi.

Di samping itu dapat pula diklasifikasikan pendekatan ini ke dalam metode pengendalian/pencegahan pada:

1. Phase perencanaan, segala perubahan-perubahan yang mendasar dalam operasi perusahaan, seperti pembelian mesin baru, penambahan bangunan dan sebagainya harus didahului dengan perencanaan pengendalian kerugian akibat perubahan-perubahan tersebut.
2. Phase pengamanan-perawatan, yaitu program untuk memeriksa pelaksanaan dan mengusulkan perubahan bila perlu.

Contoh:

Kualitas jasa penjagaan dan sistem alat pengamanannya apakah sudah memadai dan sebagainya.

3. Phase darurat, meliputi program-program yang menjadi efektif dalam keadaan darurat.

Contoh:

Pengadaan fasilitas pemadam kebakaran.

6.1.2.1. Analisis Kerugian dan Analisis Hazard

Langkah awal dalam pengendalian risiko adalah melakukan identifikasi dan analisis terhadap:

1. Kerugian-kerugian yang telah terjadi.
2. *Hazard* yang menyebabkan suatu kerugian atau yang mungkin menyebabkannya di masa mendatang.

Agar langkah tersebut dapat berhasil dengan baik, maka diperlukan adanya:

1. Suatu sistem pelaporan yang komprehensif,
2. Inspeksi secara berkala.

6.1.2.1.1. Analisis Kerugian

Untuk bisa mendapatkan informasi yang memadai atas kerugian, maka Manajer Risiko perlu membangun suatu:

- a. Jaringan pemberi informasi.
- b. Formulir untuk melaporkan kerugian.

Pemberi informasi yang utama adalah para supervisor lini yang bertanggung jawab terhadap operasi dimana peril itu terjadi. Karena merekalah yang dapat menyediakan informasi terinci mengenai peril yang telah terjadi dan dengan mengisi formulir pelaporan dengan sempurna mereka akan lebih waspada terhadap apa yang menyebabkan terjadinya peril dan tentang pentingnya mengendalikan sebab-sebab tersebut.

Informasi dari laporan supervisor lini mempunyai berbagai manfaat, antara lain:

- a. Menilai *performance* pada manajer lini.
- b. Mengevaluasi operasi perusahaan, sehingga dapat menetapkan operasi mana yang perlu dibetulkan.
- c. Mengidentifikasi hazard yang bersangkutan-paut dengan peril.
- d. Menyediakan informasi yang dapat dipergunakan untuk memotivasi manajer dan karyawan agar menaruh perhatian besar terhadap pengendalian kerugian.

Informasi dapat pula diperoleh dari data-data statistik, yang dari data mana dapat diperoleh:

1. Perbandingan antara pengalaman perusahaan sendiri dengan perusahaan lain atau perusahaan secara umum.
2. Pengetahuan tentang karakteristik setiap peril, sifat peril, sifat dan luasnya kerugian, bulan - hari - jam terjadinya peril, karyawan/supervisor yang tersangkut, hazard atau peristiwa yang melatar belakangi peril.

Catatan-catatan mengenai peril seharusnya dapat mengikhtisarkan karakteristik-karakteristik tersebut, terutama untuk selama periode yang paling akhir dan juga dapat menggambarkan bagaimana karakteristik itu berubah sepanjang waktu. Dimana perhatian terutama harus ditujukan kepada karakteristik yang kemunculannya melebihi frekuensi yang normal.

6.1.2.1.2 Analisis Hazard

Analisis hazard harus tidak dibatasi hanya pada hazard yang telah mengakibatkan terjadinya peril di perusahaannya saja. Perlu pula menyelidiki hazard yang mungkin akan muncul, hazard dari pengalaman perusahaan lain atau pengalaman dari perusahaan asuransi.

Alat-alat yang dapat digunakan dalam menemukan hazard melalui inspeksi antara lain:

- a. *checklist*,
- b. *fault tree analysis*.

6.1.2.13. Menentukan Kelayakan Ekonomis

Dalam upaya pencegahan terhadap segala risiko harus selalu ditinjau pula dari sudut manfaat dan biayanya, artinya upaya yang digunakan harus "economical feasible". Oleh karena itu perlu pula dilakukan analisis terhadap:

- a. *Kerugian yang timbul karena peril:*

Kerugian yang timbul karena peril yang sering diperhitungkan/dialokasikan lebih rendah dari jumlah yang mungkin terjadi. Hal ini terjadi karena adanya kerugian-kerugian lain yang tersembunyi, yang tidak terlihat secara langsung pada saat terjadinya peril (umumnya dikategorikan "kerugian tidak langsung"). Kerugian-kerugian tersebut antara lain:

1. Kerugian karena hilangnya waktu kerja dari karyawan yang cedera karena terjadinya peril.
2. Kerugian karena hilangnya waktu kerja bagi karyawan lain, yang menolong karyawan yang terkena peril.

3. Kerugian dari waktu yang terpakai supervisor untuk menyiapkan laporan peril dan melatih karyawan lain untuk mengganti karyawan yang terkena peril.
4. Kerugian yang berkenaan dengan rusaknya mesin, peralatan harta yang lain, yang tidak langsung diakibatkan oleh peril.

Contoh:

mesin rusak, karena gardu listrik terkena peril.

5. Kerugian berkenaan dengan pembayaran penuh upah/gaji karyawan yang telah pulih dari cederanya, tetapi kemampuannya menurun.
6. Kerugian karena hilangnya waktu produksi, terutama selama rehabilitasi terhadap mesin/peralatan yang terkena peril.

b. *Biaya Pengendalian Risiko:*

Biaya pengadaan, pemasangan dan perawatan peralatan pengendalian risiko pada pokoknya dapat dibagi dalam tiga kategori:

1. Pengeluaran modal/investasi dan depresiasi untuk alat pencegah peril, seperti: masker, pemadam kebakaran dan sebagainya.
2. Biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk regu pemadam kebakaran, konsultan dan sebagainya.
3. Biaya untuk menjalankan program pencegahan, seperti upah karyawan pelaksana pencegahan, inspeksi, perawatan preventif dan sebagainya.

Besarnya kemungkinan kerugian dan biaya pengendalian itu yang biasanya digunakan untuk membandingkan manfaat dari pengendalian risiko dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk pengendalian tersebut. Pekerjaan ini menghadapi dua persoalan:

1. karena manfaatnya biasanya tidak pasti, maka manfaat tersebut harus dikalikan dengan probabilitas diraihnya manfaat,
2. baik manfaat maupun biaya dapat disebarakan pada biaya untuk beberapa tahun, maka dalam menghitung harus membandingkan antara "*present value*" dan "*expected cost*".

Usaha pengendalian risiko apakah bermanfaat atau tidak dapat dievaluasi dengan menetapkan:

1. Apakah kerugian akibat terjadinya peril dapat dikurangi dengan adanya upaya pengendalian.
2. Apakah kebijaksanaan keselamatan (*safety policy*) dan *prosedure* yang dianjurkan oleh Manajer Risiko dijalankan.
3. Mengukur perubahan-perubahan dalam kerugian dan biaya untuk pencegahan, misalnya: premi asuransi, biaya-biaya karena peril, frekuensi peril, keparahan

kerugian, yang harus dianalisis secara aggregate berdasarkan departemen dan berdasarkan *exposure*.

6.1.3. Pemisahan

Pemisahan artinya memisahkan penempatan dari harta yang menghadapi risiko yang sama. Jadi dengan cara menambah banyaknya "*independent exposure unit*", sehingga probabilitas kerugiannya dapat diperkecil. Maksud dari pemisahan adalah untuk mengurangi jumlah kerugian akibat suatu peril.

Contoh:

Perusahaan yang mempunyai banyak truck, maka untuk memperkecil kerugian karena kebakaran, *trucknya* disimpan dalam beberapa *pool*.

6.1.4. Kombinasi atau Pooling

Kombinasi atau *pooling* adalah menambah banyaknya *exposure unit* dalam batas kendali perusahaan yang bersangkutan, dengan tujuan agar kerugian yang akan dialami lebih dapat diramalkan, sehingga risikonya lebih kecil.

Untuk ini salah satu cara yang ditempuh adalah dengan mengadakan pengembangan internal.

Contoh:

- ❖ Perusahaan transport memperbanyak armada trucknya, agar probabilitas terjadinya kecelakaan diperkecil.
- ❖ Perusahaan asuransi mengkombinasikan risiko murni dari banyak tertanggung.

6.1.5. Pemindahan Risiko

Pemindahan risiko dapat dilakukan dengan cara-cara:

1. Harta milik atau kegiatan yang menghadapi risiko dipindahkan kepada pihak lain, yang dinyatakan dengan tegas dengan berbagai transaksi atau kontrak.

Contoh:

Perusahaan yang menyerahkan pengangkutan produknya kepada perusahaan transport, bertujuan untuk memindahkan risiko dalam pengangkutan kepada perusahaan transport.

2. Risikonya sendiri yang dipindahkan.

Contoh:

Dalam perjanjian sewa-menyewa rumah, biasanya pemilik rumah, memindahkan risiko kerusakan kepada penyewa, yang biasanya terhadap kerusakan karena kelalaian penyewa.

6.2. PEMBIAYAAN RISIKO

Penanggulangan risiko dapat pula dilakukan dengan menyediakan/mengeluarkan dana yang berhubungan dengan cara-cara pengadaan dana untuk menanggulangi kerugian. Cara-cara yang dapat digunakan yaitu:

1. Memindahkan risiko dengan pembiayaan (*risk financing transfer*).
2. Menangani sendiri risiko yang dihadapi, dengan meretensi.

6.2.1. Risk Financing Transfers

Pemindahan risiko melalui risk financing berarti transferor/penanggung harus mencari dana eksternal untuk membayar kerugian yang diderita oleh tertanggung, yang benar-benar terjadi, yang dikarenakan oleh peril yang dipindahkan. Pemindahan ini dapat dilakukan dengan cara-cara:

1. Transfer risiko kepada perusahaan asuransi (mengasuransikan). Akan dibahas dalam bagian II.
2. Transfer risiko kepada perusahaan yang bukan perusahaan asuransi (noninsurance transfer).

6.2.1.1. Noninsurance Transfer

Pemindahan risiko kepada pihak noninsurance biasanya dilakukan melalui kontrak-kontrak bisnis biasa atau melalui kontrak khusus untuk pemindahan risiko. Isi kontrak adalah berkenaan dengan pemindahan tanggung jawab atas kerugian terhadap:

- a. Harta kekayaan
- b. Net Income.
- c. Personil.
- d. Tanggung jawab (*liabilities*) kepada pihak ketiga.

Pemindahan ini dapat dibeda-bedakan berdasarkan scope dari tanggung jawab yang dipindahkan; mulai dari ekstrim; transferor/penanggung hanya memindahkan tanggung jawab keuangan untuk kerugian akibat tindakan yang tidak disengaja oleh *transferee*/tertanggung, sampai pada ekstrim; tertanggung akan menerima ganti-rugi berkenaan dengan peril yang disebutkan dalam kontrak dan tidak peduli apa penyebab dari kerugian tersebut.

Ada beberapa "keterbatasan" dari *noninsurance* transfer, antara lain:

1. Kontrak mungkin hanya memindahkan sebagian dari risiko yang menurut pendapat Manajer Risiko harus dipindahkan ke pihak lain. Oleh sebab itu Manajer Risiko harus mempelajari dengan cermat isi kontrak pemindahan.

2. Bahasa yang digunakan dalam kontrak adalah "Bahasa Hukum", sehingga kadang-kadang sukar dipahami oleh orang awam (termasuk Manajer Risiko), sehingga mudah menimbulkan salah pengertian.
3. Kontrak dapat dibatalkan oleh pengadilan bila isinya bertentangan dengan undang-undang, peraturan Pemerintah, kebijaksanaan Pemerintah atau dianggap tidak wajar bagi tertanggung.

Contoh:

- ❖ Melalui perjanjian *leasing*, pihak lessor dapat memindahkan tanggung jawab keuangan kepada penyewa untuk kerusakan harta, tanggung jawab kepada pihak ketiga, tanggung jawab mana sebelum ada kontrak berada pada lessor.
- ❖ Melalui *leasing*, *lessee* (penyewa) juga dapat memindah kerugian potensilnya kepada *lessor*.
- ❖ Dengan *leasing* berarti *lessee* bebas dari risiko turunnya harga barang yang disewa, risiko keusangan ekonomis, risiko keusangan teknis. Risiko mana akan ditanggung bila barang itu milik sendiri.
- ❖ Melalui kontrak-kontrak pengiriman barang, penyimpanan barang, pembuatan bangunan yang di dalamnya dicantumkan adanya pembayaran premi risiko.
- ❖ *Bonding (Surety bond)*, di mana *surety* (penjamin) memberikan jaminan kepada *obligee* (yang diberi jaminan) atas pemenuhan kewajiban dari prinsipal (yang dijamin).

6.2.2. Meretensi (*Risk Retention*)

Meretensi artinya perusahaan menanggung sendiri risiko finansial dari suatu peril dan ini adalah bentuk penanggulangan risiko yang paling banyak/umum. Dimana sumber dananya diusahakan sendiri oleh perusahaan yang bersangkutan. Penanggulangan semacam ini dapat bersifat atau tidak direncanakan ("*unplanned retention*") dapat pula bersifat "*aktif*" atau direncanakan ("*planned retention*").

Retensi bersifat aktif bila Manajer Risiko telah mempertimbangkan metode-metode lain untuk menangani risiko dan kemudian memutuskan secara sadar untuk tidak memindahkan kerugian potensil tersebut, sehingga bila terjadi peril kerugiannya akan diperhitungkan sebagai "biaya yang tak terduga".

6.2.2.1 . Alasan melakukan Retensi

Ada beberapa alasan mengapa suatu perusahaan melakukan retensi dalam menanggulangi risiko, antara lain:

1. Merupakan keharusan, karena tidak ada alternatif lain.

Contoh:

- Kerugian-kerugian karena tindakan kriminal, bencana alam, keusangan dan sebagainya, dimana perusahaan asuransi tidak akan mau menanggungnya.
2. Berdasarkan pertimbangan biaya, dimana memindahkan risiko biayanya lebih mahal (*loss allowance/premi* asuransi, *loading/biaya* pemindahan/profit margin) dibandingkan dengan kemungkinan besarnya kerugian.
 3. Bila perkiraan *expected loss* dari Manajer Risiko lebih rendah daripada perkiraan perusahaan asuransi.
 4. Berdasarkan prinsip "*opportunity cost*", di mana Manajer Risiko berpendapat bahwa penggunaan dana untuk kepentingan investasi adalah lebih menguntungkan daripada untuk membayar premi.
 5. Kualitas servis dari penanggung dianggap kurang memuaskan, dibandingkan dengan bila risiko tersebut ditangani sendiri.

6.2.2.2. Hal-hal yang Mendorong Penggunaan Retensi

Hal-hal yang mendorong Manajer Risiko menggunakan retensi dalam penanggulangan risiko antara lain:

1. Jika biayanya lebih rendah dibandingkan dengan yang akan dibebankan oleh perusahaan asuransi.
2. Jika *expected loss*nya lebih rendah dari pada yang diperkirakan perusahaan asuransi.
3. Jika unit yang menghadapi risiko yang sama banyak jumlahnya, sehingga risikonya lebih rendah dan probabilitasnya dapat diperhitungkan dengan lebih akurat.
4. Tujuan manajemen risiko menerima variasi yang besar dalam kerugian tahunan.
5. Jika pembiayaan untuk memindahkan kerugian membengkak selama jangka waktu yang cukup panjang, sehingga menghasilkan *opportunity cost* yang lebih besar.
6. Adanya peluang yang kuat untuk melakukan investasi, sehingga memperbesar *opportunity cost*.
7. Keuntungan pelayanan internal ("*noninsurer servicing*").

6.2.2.3. Kelemahan Penggunaan Retensi

Ada beberapa hal yang menyebabkan penggunaan retensi kurang menarik untuk menangani risiko, antara lain:

1. Sering biaya yang dikeluarkan dengan meretensi lebih besar dari pada biaya yang dibebankan oleh pihak asuransi.
2. *Expected losses*nya lebih besar dari pada yang diperkirakan oleh perusahaan asuransi.
3. *Exposure* unitnya sedikit, yang berarti bahwa risikonya tinggi, sehingga perusahaan yang bersangkutan tidak sanggup meramalkan besarnya kerugian secara memuaskan.
4. Ketidak-mampuan keuangan perusahaan untuk menopang *maximum possible losses* atau *maximum probable losses* dalam jangka pendek (*short run*).
5. Tujuan manajemen risiko ditekankan pada "ketenangan pikiran" dan "variasi laba tahunan yang kecil" (relatif stabil).
6. Jumlah kerugian dan biaya membengkak selama jangka waktu pendek, sehingga mengurangi *opportunity cost*.
7. Peluang investasi yang terbatas dengan tingkat pengembalian (*return*) yang rendah.
8. Peraturan perpajakan yang lebih menguntungkan bila risiko diasuransikan (biaya pemindahan termasuk biaya).

6.2.2.4. Penyediaan Dana untuk Retensi

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menyediakan dana untuk melaksanakan program retensi, antara lain:

1. Tidak perlu penyediaan dana sebelumnya.
 Dalam hal ini perusahaan tidak menyediakan dana khusus untuk meretensi risiko. Bila terjadi peril, kerugiannya diperhitungkan sebagai biaya. Jadi langsung mengurangi keuntungan.
2. Dengan membentuk dana cadangan.
 Membentuk dana cadangan dari bagian laba yang disisihkan, sehingga bila terjadi peril akan mengurangi besarnya dana cadangan. Cara ini mengandung kelemahan, antara lain:
 - a. Pembentukan dana cadangan adalah pemindah-bukuan secara akunting. Jadi tidak berupa uang tunai, sehingga bila terjadi peril yang harus dibiayai secara tunai perusahaan akan mengalami kesulitan.
 - b. Penaksiran besarnya *expected loss* jarang yang tepat.
 - c. Apakah pembentukan dana semacam ini dapat diizinkan oleh Pemerintah ditinjau dari segi perpajakan.
3. Dengan Asuransi sendiri ("*self-insurance*").
 Perusahaan membentuk organisasi asuransi sendiri ("*Self-Insurer*"), yang bertugas mengelola dana cadangan untuk membiayai pengelolaan risiko.

- Badan ini merupakan badan otonom, yang berhak menginvestasikan dana cadangan yang sedang nganggur, tetapi badan itu bukan perusahaan asuransi.
4. Dengan "Captive Insurer".
Dimana perusahaan membentuk sebuah perusahaan asuransi, dimana nasabahnya seluruhnya atau sebagian besar perusahaan pendiri itu sendiri. Keuntungan cara ini adalah bahwa Captive-Insurer dapat melakukan re-asuransi.

6.3. CONTOH KASUS 06

MITIGASI RISIKO

Berikut adalah kasus Bung mengenai adanya 17 transfer bermasalah:

Setelah menghabiskan waktu lebih dari sembilan bulan, melibatkan tim yang terdiri dari 20 investigor forensik dan memakan biaya 850 ribu pound (semula hanya 600 ribu pound), investigasi yang dilakukan Quest di bawah pimpinan Lord Stevens terkait kasus bung, gagal menyebutkan secara transparan nama manajer, pejabat (officials) dan tim yang diduga melanggar aturan dalam transfer pemain.

Meski demikian, Stevens dkk mendapat tambahan waktu dari Liga Premier untuk melakukan penyelidikan lebih lanjut terhadap 17 transfer yang dinilai masih bermasalah. Sehingga dari 362 transfer yang diselidiki, 345 di antaranya dianggap bersih dan tidak cacat hukum. Dari ke-17 transfer tersebut, sebagian besar di antaranya merupakan transfer yang melibatkan sejumlah pemain dan agen asing.

Selain itu, seperti yang dilansir Independent, Stevens menyebutkan delapan "agen utama" yang dinilai tidak dapat bekerja sama dengan timnya saat investigasi berlangsung. Meski menolak menyebut nama, Stevens menegaskan akan meminta bantuan dari FA dan FIFA untuk "mengejar" kedelapan agen utama tersebut.

Poin penting lainnya dari penjelasan tentang hasil laporannya itu, Stevens yang dalam konferensi persnya didampingi Chief Executive Liga Premier, Richard Scudamore, juga "menjewer" FA. "FA dan unit kerjanya tidak mempunyai kredibilitas di mata publik dan klub. Sebagian dari masalah yang terjadi disebabkan FA tidak mempunyai investigator forensik dan akuntan yang mumpuni," tegas Stevens.

Berikut rincian hasil kerja Stevens dkk. Terbagi dalam dua bagian, hasil investigasi dan rekomendasi.

Hasil investigasi:

- ❖ Penyelidikan yang dilakukan mempunyai "keterbatasan" untuk menentukan apakah ada klub, manajer tim atau pejabat klub yang dapat dianggap bersalah dalam kasus bung (suap, pembayaran ilegal) dari 362 transfer permanen (bukan pinjaman, on-loan) yang terjadi pada periode 1 Januari 2004 sampai 31 Januari 2006. Tidak ada bukti yang berhasil ditemukan.

- ❖ Namun, terdapat 17 deal transfer yang belum bisa “dicoret” dan delapan “agen utama” yang menolak bekerja sama selama berlangsungnya penyelidikan. Tim Quest telah mendapat izin tambahan waktu untuk menyelidiki lebih lanjut transfer yang bermasalah tersebut dan meminta bantuan FA dan FIFA.
- ❖ Lord Stevens dkk menemukan fakta masih banyaknya rekomendasi hasil penyelidikan bung pada 1997 yang belum ditindaklanjuti atau diadopsi dalam aturan transfer. Stevens menemukan tiga klub yang melanggar regulasi, dan 16 klub gagal dalam membuktikan aransemen finansial terkait transfer yang wajar.
- ❖ Fakta lain yang diketemukan tim, banyak pemain yang tidak tahu menahu dengan tingkah agen mereka. Dari 15 transfer dapat diketahui, besarnya fee yang diterima agen jauh lebih besar daripada gaji pemain itu sendiri dalam setahun. Dalam tiga kasus, pembayaran kepada agen tidak disertai bukti pembayaran. Dua klub gagal melakukan perjanjian ‘hitam di atas putih’ dengan agen. Sementara, enam klub lainnya pun gagal mengidentifikasi agen yang berperan dalam transfer pemain.
- Stevens dkk juga menemukan bukti bahwa 20 agen telah bekerja secara bersama-sama dalam sejumlah transfer tertentu.

Rekomendasi:

- ❖ Dibentuknya audit independen tahunan dalam FA yang bertugas menangani transfer setiap tahun.
- ❖ Asosiasi Pesepakbola Profesional (PFA) tidak dapat bertindak seperti agen. Hanya berfungsi sebagai penasihat pemain dalam menentukan agen mana yang akan menjadi representatif.
- ❖ Pemainlah yang membayar agen, bukan klub, dan melaporkan besarnya fee atau komisi tersebut.
- ❖ Setiap klub diwajibkan untuk melampirkan detail pembayaran (kepada agen) setiap tahun.

Analisis:

Mitigasi disebut juga sebagai pengendalian risiko. Audit juga mengandung risiko. Ada lima macam risiko dalam audit yaitu risiko inheren, risikopengendalian, risiko deteksi, risiko inventory, dan normal audit risk. Pengukuran dan penetapan risiko adalah kegiatan penting bagi manajemen dan auditor eksternal perusahaan, sehingga auditor internal harus paham proses dan sarana untuk identifikasi, penilaian, pengukuran dan penetapan tingkat risiko sebagai dasar menyusun prosedur audit internal.

Dalam kasus di atas risiko audit terjadi pada transaksi transfer pemain. Transfer pemain adalah sistem perekrutan/perpindahan pemain profesional sepak bola yang masih terikat dalam kontrak dari sebuah tim ke tim yang lain. Dalam proses transfer pemain terdapat uang kompensasi sebagai ganti nilai kontrak yang ditinggalkan pemain pada tim lama sebesar jumlah yang telah disepakati antara manajemen lama, manajemen baru dan pemain.

Namun, transfer dapat dilakukan secara gratis apabila pemain telah habis masa kontrak dan tim lama tidak berniat melanjutkan kontrak (pemain berstatus bebas). Dalam prakteknya akan ada agen sebagai penghubung tim ataupun sebagai wakil dari tim untuk transfer pemain mulai dari pencarian pemain incaran, menghubungi manajemen klub pemain yang diincar, hingga kesepakatan transfer. Dari hal tersebut agen akan mendapat fee atas transfer pemain jika terjadi kesepakatan transfer.

Liga premier menyewa tim investigator forensik untuk menyediki kasus bung. Tim investigator masih meminta waktu tambahan atas penyelidikan karena masih ada 17 transfer yang bermasalah. Kurangnya waktu dipengaruhi oleh adanya agen yang tidak mau bekerja sama dengan tim investigator. Hal tersebut merupakan salah satu risiko audit yang masuk dalam jenis risiko deteksi karena dengan penolakan kerjasama agen akan menjadikan tim investigator tidak dapat mendeteksi salah saji material. Selain itu dipengaruhi juga karena tidak adanya tim investigator forensik dan akuntan di FA sehingga tidak ada pengendalian internal. Hal tersebut masuk ke dalam risiko pengendalian karena risiko salah saji material menjadi tidak tercegah.

Dari kasus tersebut telah direkomendasikan dibentuknya audit independen tahunan dalam FA yang bertugas menangani transfer setiap tahun sebagai salah satu mitigasi risiko audit. Selain itu, mitigasi lain yang dapat dilakukan adalah auditor wajib membuat top minds of risks melalui rating risiko, pembuatan daftar risiko terbesar, ancaman terbesar yang harus dipertimbangkan pada penyusunan rencana strategis, diikuti pemutahiran audit risk secara berkala untuk mengurangi adanya risiko audit.

Sumber:

<https://www.kompasiana.com/ekawd/58b5fc62e5afbd590746a0ef/analisis-mitigasi-risiko-audit-kasus-bung?page=all>

6.4. SOAL EVALUASI BAB 6

1. Jelaskan perbedaan konsep "*risk control*" dan "*risk financing*" dan kenapa hal ini diperlukan?
2. Jelaskan bagaimana cara menghindari terjadinya risiko?
3. Jelaskan apa tujuan pengendalian kerugian?
4. Jelaskan perbedaan konsep serta tujuan analisis risiko dan analisis hazard?
5. Jelaskan konsep "*risk retention*"?





Bab 7

JENIS-JENIS RISIKO

Sub Pokok Bahasan:

- 7.1 Risiko Kerusakan Properties
- 7.2 Risiko Kematian, Kesehatan dan Kecelakaan
- 7.3 Risiko Perubahan Suku Bunga, Risiko Pasar dan Risiko Kredit
- 7.4 Risiko Operasional

7.1 RISIKO KERUSAKAN PROPERTIES

7.1.1 Pengertian Risiko Properties

1. Risiko yang mungkin terjadi atas properti (harta benda) mencakup banyak hal seperti kebakaran, banjir, perusakan, dan lainnya.
2. Sebagai ilustrasi cakupan risiko properti, berikut ini contoh risiko properti yang dicakup perusahaan asuransi:

Klasifikasi harta benda

1. Properti riil: properti riil bisa didefinisikan sebagai tanah dan apa saja yang tumbuh, berdiri. Contoh properti riil adalah tanah, bangunan yang berdiri di atasnya, atau tanaman yang tumbuh di atas tanah tersebut.
2. Properti personal: properti personal bisa didefinisikan sebagai apa saja yang dimiliki selain properti riil. Contoh personal properti adalah mobil, pakaian, komputer, uang, dan lainnya.

Identifikasi Risiko Properti Berdasarkan sumberdaya:

1. Sumber fisik. Sumber fisik mencakup antara lain kekuatan alam, seperti api, badai, ledakan yang bisa menghancurkan harta benda.

2. Sumber Sosial: sumber sosial mencakup kejadian yang muncul karena dorongan sosial, sebagai contoh, kerusakan yang terjadi yang berakibat pada perusakan properti.
3. Sumber Ekonomi: sumber ekonomi mencakup kekuatan ekonomi yang mengakibatkan kerusakan. Sebagai contoh, perubahan model menyebabkan barang stok lama menjadi kehilangan nilainya.
 Kerugian yang dapat dialami harta benda:
 1. Kerugian langsung,
 2. Kerugian Tidak Langsung, dan
 3. Elemen Waktu.

Kerugian Langsung dan Tidak Langsung

 1. Kerugian langsung terjadi jika kejadian buruk mempunyai dampak langsung terhadap properti. Sebagai contoh, misalkan suatu kebakaran menghancurkan bangunan. Kerugian akibat bangunan yang hancur akibat kebakaran tersebut merupakan kerugian langsung.
 2. Kerugian tidak langsung terjadi jika kejadian buruk tersebut berdampak secara tidak langsung terhadap kerugian tersebut. Sebagai contoh, karena bangunan hancur, maka kegiatan bisnis dan perkantoran menjadi terganggu. Perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya ekstra untuk membangun fasilitas perkantoran darurat. Jika bangunan tersebut bisa disewakan, kebakaran tersebut menyebabkan pendapatan sewa tidak diperoleh. Kerugian karena pendapatan yang hilang tersebut merupakan contoh kerugian tidak langsung.

Kerugian Elemen Waktu

 1. Kerugian tidak langsung bisa jadi mempunyai elemen waktu jika waktu dilibatkan dalam perhitungan kerugian tersebut. Sebagai contoh, jika karena kebakaran, bangunan tidak bisa disewakan sampai rekonstruksi selesai dilakukan. Kerugian tersebut akan berhubungan positif dengan jangka waktu perbaikan. Semakin lama waktu yang dibutuhkan untuk perbaikan, semakin besar kerugian yang dialami oleh perusahaan. Dengan kata lain, besarnya kerugian merupakan fungsi dari waktu.

7.1.2 Metode Penilaian Kerugian Aset Fisik

1. NILAI PASAR (HARGA PASAR)
2. REPLACEMENT COST (BARU)
3. REPLACEMENT COST DIKURANGI DEPRESIASI

Nilai Pasar:

1. Harga pasar adalah harga yang terbentuk melalui mekanisme pasar.

2. Dalam mekanisme tersebut ada pihak yang ingin menjual dan ada pihak yang ingin membeli. Kekuatan *demand* (permintaan) dan *supply* (penawaran) membentuk harga keseimbangan yang menjadi harga pasar.
3. Penilaian property riil dengan menggunakan metode harga pasar bisa dilakukan dengan membandingkan harga pasar aset yang mirip yang pernah diperdagangkan (jika aset semacam itu bisa ditemukan).
4. Biasanya harga pasar cukup berfluktuasi. Karena itu penggunaan metode harga pasar harus memperhitungkan fluktuasi harga pasar tersebut.
5. Disamping itu jika tidak bisa ditemukan aset dengan karakteristik yang sama persis dengan aset yang hancur, maka penyesuaian-penyesuaian juga perlu dilakukan.

Perhitungan Harga Pasar Secara Tidak Langsung, dengan Menggunakan Opportunity Cost (Kesempatan yang Hilang)

Sebagai contoh, misalkan kita membeli obligasi atas unjuk dengan nilai nominal Rp1 juta, kupon bunga 20%, jangka waktu lima tahun. Obligasi tersebut hilang. Tingkat keuntungan yang relevan 15%. Berapa *Opportunity costnya*?

1. Penilaian properti riil dengan menggunakan metode harga pasar lebih sulit dibandingkan untuk property personal.
2. Untuk property personal, karena lebih *likuid* (sering diperdagangkan), harga-harga biasanya lebih mudah diperoleh.

Metode Replacement Cost (Baru)

1. Teknik *Replacement Cost* baru dilakukan dengan melihat biaya yang diperlukan untuk mengganti barang yang rusak dengan barang baru yang sama.
2. Sebagai contoh, misalkan kita mempunyai bangunan yang terbakar habis. Dengan menggunakan teknik *replacement cost*, kita akan menghitung berapa biaya yang diperlukan untuk membangun kembali bangunan tersebut agar sama seperti sebelum terbakar.
3. Manajer risiko bisa menggunakan bantuan pihak luar (misal appraisal) untuk menaksir *replacement cost* tersebut.

Replacement Cost Dikurangi Depresiasi

1. Manajer akan menghitung *replacement cost* (baru) kemudian dikurangi dengan depresiasi atau angka yang mencerminkan turunnya nilai ekonomis.
2. Argumen yang mendasari teknik tersebut adalah nilai suatu *property* yang sebenarnya adalah nilai *property* tersebut dikurangi dengan depresiasi atau penurunan nilai karena sudah digunakan atau karena berjalannya waktu

Sebagai contoh, jika suatu bangunan yang mempunyai nilai penggantian (*replacement cost*) Rp100 juta, tetapi sudah 20 tahun dibangun. Jika bangunan tersebut terbakar, perusahaan asuransi barangkali tidak akan membangun kembali bangunan tersebut. Sebagai gantinya, perusahaan asuransi akan mengurangi nilai tersebut dengan depresiasi (sehingga jumlahnya lebih kecil dari Rp100 juta), dan memberikannya dalam bentuk kas.

Risiko Gugatan

- ❖ Eksposur kewajiban legal (*liability*) muncul jika pengadilan memutuskan kita sebagai pihak bertanggung yang harus membayar ganti rugi kepada pihak lainnya. Beberapa contoh kewajiban atau gugatan hukum adalah: pasien menuntut ganti rugi kepada dokter yang dianggap melakukan malpraktek, pengemudi menuntut produsen mobil ganti rugi karena disain mobil yang tidak baik membuat mobil tersebut rentan terhadap kecelakaan.

Hukum Kriminal dan Perdata

1. Hukum kriminal diarahkan kepada tindakan salah (pelanggaran hukum) terhadap masyarakat. Contoh perbuatan yang melanggar hukum criminal adalah pembunuhan, perampokan, pemerkosaan. Tuntutan hukum criminal dilakukan oleh lembaga pemerintah, seperti jaksa. Pihak yang bersalah akan dihukum penjara dan/atau denda.
2. Hukum perdata diarahkan kepada tindakan pelanggaran hak atas individu atau organisasi. Sebagai contoh, jika saya merasa nama saya dicemarkan, saya bisa menuntut ganti rugi kepada pihak yang mencemarkan nama saya tersebut. Jika pasien merasa dirugikan oleh dokter (misal karena memberi diagnosa dan pengobatan yang salah), maka pasien tersebut bisa menuntut ganti rugi kepada dokter. Pihak yang bersalah dalam masalah perdata biasanya dihukum dengan membayar denda, atau melakukan pekerjaan tertentu, atau dilarang melakukan hal tertentu.
3. Hukum kriminal diarahkan kepada tindakan salah (pelanggaran hukum) terhadap masyarakat. Contoh perbuatan yang melanggar hukum criminal adalah pembunuhan, perampokan, pemerkosaan. Tuntutan hukum criminal dilakukan oleh lembaga pemerintah, seperti jaksa. Pihak yang bersalah akan dihukum penjara dan/atau denda.

Common Law dan Civil Law

1. *Civil law* didasarkan pada sistem hukum yang dikodifikasi yang menetapkan peraturan/perundangan yang komprehensif, yang kemudian dipakai dan

diinterpretasikan oleh hakim. Sistem tersebut ditandai dengan perundangan yang ekstensif, misal dibuat Undang-undang yang terdiri dari banyak pasal untuk mengatur hal-hal tertentu (misal, di Indonesia ada UU pasar modal, UU perseroan terbatas, dan UU lainnya). Sistem tersebut berasal dari hukum kekaisaran Roma, meskipun *civil law* moderen didasarkan pada kodifikasi hukum di Eropa pada abad 19, khususnya pada masa pemerintahan Napoleon di Perancis. Sistem *civil law* merupakan sistem hukum yang paling banyak dipakai di dunia. Seseorang melakukan kesalahan hukum jika ia melanggar perundangan yang telah ditetapkan. Sistem peradilan lebih aktif memulai persidangan dan menentukan keputusannya.

2. Alternatif dari *civil law* adalah *common law*. *Common law* berkembang berdasarkan kebiasaan (adat atau *custom*) yang berkembang sebelum ada hukum tertulis, yang kemudian masih dipertahankan meskipun hukum tertulis mulai dikembangkan.
3. *Common law* menggunakan putusan hakim atau kasus-kasus hukum yang terjadi sebelumnya (jurisprudensi) sebagai dasar pengambilan keputusan kasus yang akan diputuskan. Dalam sistem tersebut, pihak-pihak yang berselisih akan mengajukan kasus kemudian pengadilan akan mendengarkan argumen dari pihak yang menuduh (*plaintiff*) dan pihak tertuduh (*defendant*), untuk sampai pada keputusan hukum tertentu.
4. *Civil law* didasarkan pada sistem hukum yang dikodifikasi yang menetapkan peraturan/perundangan yang komprehensif, yang kemudian dipakai dan diinterpretasikan oleh hakim. Sistem tersebut ditandai dengan perundangan yang ekstensif, misal dibuat Undang-undang yang terdiri dari banyak pasal untuk mengatur hal-hal tertentu (misal, di Indonesia ada UU pasar modal, UU perseroan terbatas, dan UU lainnya). Sistem tersebut berasal dari hukum kekaisaran Roma, meskipun *civil law* moderen didasarkan pada kodifikasi hukum di Eropa pada abad 19, khususnya pada masa pemerintahan Napoleon di Perancis. Sistem *civil law* merupakan sistem hukum yang paling banyak dipakai di dunia. Seseorang melakukan kesalahan hukum jika ia melanggar perundangan yang telah ditetapkan. Sistem peradilan lebih aktif memulai persidangan dan menentukan keputusannya.
5. Beberapa penulis melihat implikasi ekonomi yang berbeda antara kedua sistem hukum tersebut. *Civil law* lebih menekankan stabilitas sosial, sementara *common law* memfokuskan pada hak individu. Perbedaan tersebut diyakini oleh beberapa pihak membawa konsekuensi berbeda terhadap perkembangan ekonomi negara yang menganut sistem hukum yang berbeda tersebut. Sebagai contoh, beberapa penulis berpendapat negara dengan sistem *common law*

memberikan perlindungan terhadap investor lebih baik dibandingkan dengan negara dengan sistem *civil law*.

6. Perbedaan antara *civil law* dengan *common law* semakin sedikit. Negara dengan *common law* sudah banyak yang memulai kodifikasi hukum (menjadi seperti *civil law*), sedangkan Negara dengan *civil law* sudah mulai menggunakan jurisprudensi (kasus atau putusan hakim sebelumnya) sebagai sumber hukum.

7.2 RISIKO KEMATIAN, KESEHATAN, DAN KECELAKAAN

7.2.1 Risiko Kematian

1. Kematian itu sendiri merupakan sesuatu yang pasti.
2. Tetapi timing dari kematian merupakan sesuatu yang tidak pasti.
3. Lebih spesifik lagi, manusia menghadapi eksposur kematian sebelum waktunya (*premature death*) Ketidakpastian Risiko kematian

Kematian Awal

1. Kematian sebelum waktunya
2. Kapan?
3. Sebelum mencapai usia pengharapan hidup
4. Usia pengharapan hidup bervariasi, mulai dari 68 tahun (Indonesia), sampai 75 tahun (Amerika Serikat)

Menghitung Probabilitas Kematian Awal

1. Probabilitas kematian awal bisa dihitung dengan menggunakan *table* kematian (*mortality table*).
2. Tabel tersebut menunjukkan probabilitas kematian dan bertahan hidup untuk kelompok umur tertentu, dan disajikan dengan format yang mudah dibaca.
3. Tabel Kematian CSO1980 disusun oleh aktuaria asuransi dan didasarkan pada pengalaman kematian orang-orang yang diasuransikan (berarti yang terdaftar di perusahaan asuransi) pada awal tahun 1970-an.

Tabel 1. Tabel Kematian CSO 1980 dan 2001

Umur	1980 Commissioners Standard				2001 Commissioners Standard			
	Ordinary Mortality Table		Ordinary Mortality Table		Ordinary Mortality Table		Ordinary Mortality Table	
	Pria	Wanita	Pria	Wanita	Pria	Wanita	Pria	Wanita
	Kematian per 1000	Harapan Hidup (tahun)	Kematian per 1000	Harapan Hidup (tahun)	Kematian per 1000	Harapan Hidup (tahun)	Kematian per 1000	Harapan Hidup (tahun)
0	4,18	70,83	2,89	75,83	0,72	75,67	0,42	79,87
1	1,07	70,13	0,87	75,04	0,46	74,73	0,31	78,90
2	0,99	69,20	0,81	74,11	0,33	73,76	0,23	77,93
3	0,98	68,27	0,79	73,17	0,24	72,79	0,20	76,95
4	0,95	67,34	0,77	72,23	0,21	71,81	0,19	75,96
5	0,90	66,40	0,76	71,28	0,22	70,82	0,18	74,98
6	0,86	65,46	0,73	70,34	0,22	69,84	0,19	73,99
7	0,80	64,52	0,72	69,39	0,22	68,85	0,21	73,00
8	0,76	63,57	0,70	68,44	0,22	67,87	0,21	72,02
9	0,74	62,62	0,69	67,48	0,23	66,88	0,21	71,03

Bagaimana Membaca Tabel Kematian

1. Dengan menggunakan tabel tahun 1980, terlihat bahwa untuk bayi (umur 0 tahun), dari 1000 bayi, ada 4,18 yang meninggal dunia. Angka kematian tersebut menurun pada usia 1 tahun. Dengan kata lain, bayi mempunyai risiko kematian yang lebih tinggi dibandingkan usia anak kecil lainnya.
2. Kolom berikutnya menyajikan *life expectancy* (pengharapan hidup), yaitu 70,83 tahun untuk pria dan 75,83 tahun untuk wanita pada ulang tahun ke 0 (baru lahir). Pada ulang tahun yang pertama (usia 1), usia pengharapan hidup turun menjadi 70,13 tahun untuk pria.

7.2.2 Risiko Kesehatan dan Kecelakaan

Risiko Kesehatan

1. PENYEBAB UTAMA: PENDUDUK YANG SEMAKIN TUA (KEMATIAN YANG TERTUNDA)
2. Pada tahun 2025, diperkirakan ada sekitar 830 juta penduduk dunia dengan usia lebih besar atau sama dengan 65 tahun. Persentase penduduk tua tersebut lebih besar di Negara maju, tetapi jumlah dalam angka *absolute* lebih banyak di Negara berkembang
3. Penyebab trend semakin banyaknya penduduk tua adalah menurunnya tingkat kelahiran pada 25 tahun terakhir, dan penurunan tingkat kematian, baik di Negara berkembang dan Negara maju. Di Negara berkembang, penyakit utama yang menyebabkan kematian biasanya penyakit infeksi, sedangkan di Negara maju biasanya artery disease dan stroke. Sebagai contoh, di Amerika Serikat,

Kanada, dan Australia, kematian karena penyakit jantung menurun sekitar 50% selama 25 tahun terakhir.

Morbidity Rates

1. *Morbidity rate* merupakan banyaknya penduduk (jumlah kasus) yang menderita sakit tertentu. *Morbidity* berasal dari bahasa latin *morbidus*, yang artinya adalah sakit, atau tidak sehat. *Morbidity rate* bisa dibandingkan dengan *mortality rate*. Sama seperti *mortality rate*, *morbidity rate* dihitung berdasarkan data historis.

Risiko Kecelakaan Kendaraan

1. Kendaraan (mobil dan lainnya) mulai populer awal abad 20. Kendaraan tersebut menyediakan jasa transportasi yang sangat memudahkan kehidupan. Tetapi kehadiran kendaraan tersebut juga menghadirkan sisi negatif, antara lain adalah risiko kecelakaan yang ditimbulkan. Bagian ini membahas risiko kecelakaan kendaraan. Kecelakaan kendaraan praktis terjadi sejak kendaraan diciptakan. Menurut perkiraan WHO (*World Health Organization*), kecelakaan lalu lintas menyebabkan lebih dari satu juta orang tewas, dan 50 juta orang terluka. Penyebab utama kecelakaan adalah pengemudi mabuk atau dalam pengaruh obat, tidak perhatian, terlalu lelah, bahaya di jalan (seperti salju, lubang, hewan, dan pengemudi teledor).

Angka Statistik:

1. Sekitar 26% dari pengemudi pernah terlibat dalam kecelakaan mobil selama lima tahun sebelumnya
2. Ada sekitar 17.419 kematian karena kecelakaan pada tahun 2002 yang disebabkan oleh alkohol
3. Lebih dari setengah kematian yang dilaporkan, 59% diantaranya tidak memakai sabuk pengaman
4. Kematian karena kecelakaan mobil terbalik (*rollover crashes*) mencapai 82%

Penyebab Kecelakaan

1. Faktor manusia: Pengemudi seringkali melakukan perbuatan yang bisa mendorong kecelakaan. Kebanyakan kecelakaan kendaraan sebenarnya bisa dihindari, jika orang lebih berhati-hati. Berikut ini menyajikan persentase aktivitas yang menyebabkan kecelakaan kendaraan.
2. Faktor Teknis: Faktor teknis diakibatkan karena kelemahan mobil atau kendaraan yang bisa menyebabkan atau mendorong kecelakaan. Sebagai contoh, ban yang kehilangan gesekan ketika terjadi pengereman mendekati setengah gravitasi, bisa menyebabkan mobil tidak berhenti pada saatnya. Sistem api yang

kurang aman bisa meningkatkan risiko kebakaran atau kecelakaan mobil. Dari tahun ke tahun, fasilitas pengamanan kendaraan cenderung semakin membaik, meskipun angka kematian karena kecelakaan kendaraan masih dirasakan tinggi.

Kecelakaan Kerja

1. Pekerja menghadapi risiko kecelakaan kerja .
2. BEBERAPA STATISTIK: Diperkirakan ada sekitar 1,6 juta cedera karena kerja setiap tahunnya, dan 2,2 juta kasus gangguan kesehatan karena kerja. Sekitar 30 juta hari kerja hilang setiap tahunnya karena kecelakaan, cedera, atau gangguan kesehatan. Diperkirakan kerugian karena gangguan kesehatan karena kerja, dan kecelakaan kerja, mencapai £6.5 milyar setiap tahunnya. Sebanyak 226 karyawan meninggal karena kecelakaan kerja pada tahun 2002/03. Tingkat kecelakaan dan kematian kerja untuk perusahaan kecil (kurang dari 50 karyawan) dua kali besar dibandingkan dengan tingkat yang sama pada perusahaan besar (lebih dari 1000 karyawan). Kecelakaan kerja karena terpeleset atau terantuk benda merupakan penyebab kecelakaan kerja paling sering.
3. Sekitar 60% kecelakaan kerja yang menyebabkan kematian terjadi pada konstruksi, transportasi, pergudangan, pertanian, kehutanan, dan perikanan. Penyebab kematian kerja paling umum adalah karena jatuh dari ketinggian, ditabrak oleh kendaraan yang bergerak, dan ditabrak oleh objek yang bergerak atau jatuh. Diperkirakan sekitar 20 orang terbunuh dan 250 cedera serius setiap minggunya berkaitan dengan kendaraan (menjalankan kendaraan, menggunakan jalan untuk kerja).

7.3 RISIKO PERUBAHAN TINGKAT BUNGA, RISIKO PASAR, DAN RISIKO KREDIT

7.3.1 Risiko Perubahan Tingkat Bunga

1. Risiko perubahan pendapatan: pendapatan bersih (hasil investasi dikurangi biaya) berubah, yaitu berkurang dari yang diharapkan.
2. Risiko perubahan nilai pasar: nilai pasar berubah karena perubahan tingkat bunga, yaitu berubah menjadi lebih kecil (turun nilainya).
3. Perubahan tingkat bunga bisa menyebabkan perubahan nilai pasar aset dan/ atau kewajiban yang dipegang oleh perusahaan.

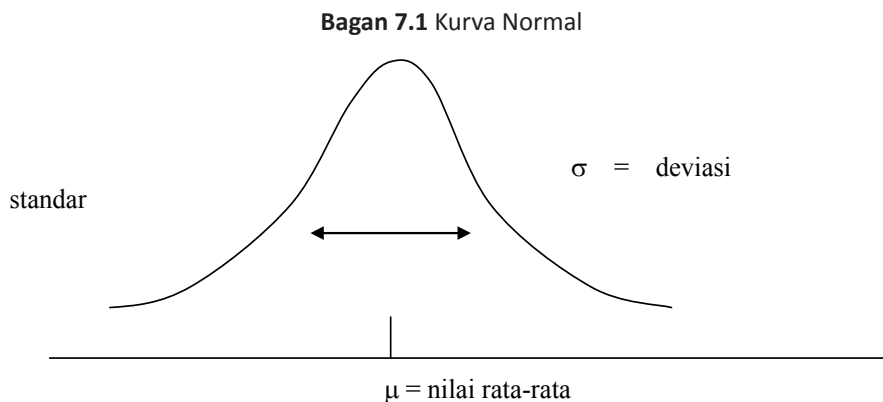
4. Jika tingkat bunga naik, nilai aset atau kewajiban akan turun (dan sebaliknya). Jika penurunan nilai aset lebih besar dibandingkan dengan penurunan nilai kewajiban, maka perusahaan mengalami kerugian, dan sebaliknya.
5. Tingkat penurunan nilai tersebut bisa berbeda dari satu sekuritas ke sekuritas lainnya. Sebagai contoh, jika tingkat bunga meningkat, maka nilai pasar obligasi akan mengalami penurunan. Tetapi obligasi dengan jangka waktu yang lebih lama, nilainya akan turun lebih besar dibandingkan dengan obligasi dengan jangka waktu yang lebih pendek.

Langkah untuk Menghitung *Repricing*

1. Mengidentifikasi dan mengelompokkan aset atau kewajiban yang rentan terhadap perubahan tingkat bunga, yaitu aset atau kewajiban yang harus dinilai ulang jika tingkat bunga berubah,
2. Menghitung gap antara aset yang sensitive dengan kewajiban yang sensitive terhadap perubahan bunga, dan menghitung perubahan pendapatan jika tingkat bunga berubah.

7.3.2 Risiko Pasar

1. Risiko pasar muncul karena harga pasar bergerak dalam arah yang merugikan organisasi. Misal, suatu perusahaan mempunyai portofolio sekuritas saham yang dibeli dengan harga Rp1 milyar. Misalkan harga saham tersebut jatuh, sehingga nilai pasar saham tersebut turun menjadi Rp800 juta. Perusahaan tersebut mengalami kerugian karena nilai portofolio sahamnya turun sebesar Rp200 juta. Kerugian tersebut disebabkan karena harga saham bergerak ke arah yang kurang menguntungkan (dalam hal ini turun).



2. Bagan di atas menggambarkan kurva normal yang berbentuk seperti bel. Kurva tersebut berbentuk simetris, dimana sisi kanan merupakan cerminan sisi kiri. Deviasi standar dipakai untuk menghitung penyimpangan dari nilai rata-rata. Semakin besar deviasi standar, semakin besar penyimpangan. Penyimpangan dipakai sebagai indikator risiko. Semakin besar penyimpangan, semakin besar risiko.

Value at Risk (VAR)

1. *Value At Risk* (VAR) mengembangkan lebih lanjut konsep kurva normal seperti yang telah dibicarakan di muka, untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut ini 'Jika besok adalah hari yang jelek, berapa besar (nilai Rupiah) dan berapa besar kemungkinannya (probabilitas) kerugian yang bisa dialami perusahaan besok (atau beberapa hari mendatang)?
2. Jawaban tersebut akan berbentuk kalimat seperti berikut ini 'besok ada kemungkinan sebesar 5% bahwa kerugian perusahaan (karena pergerakan harga pasar yang tidak menguntungkan) sebesar Rp10 juta atau lebih'. Perhatikan bahwa VAR menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan nilai uang dari kerugian tersebut (Rp10 juta), dan besarnya kemungkinannya (5%).

Metodologi VAR

1. Metode historis menggunakan data historis (data masa lalu) untuk menghitung VAR.
2. Metode analitis menggunakan model tertentu untuk mengestimasi VAR.
3. VAR Monte-Carlo menggunakan simulasi untuk perhitungan VAR-nya.

7.3.3 Risiko Kredit

1. Risiko kredit terjadi jika *counterparty* (pihak lain dalam transaksi bisnis kita) tidak bisa memenuhi kewajibannya (wanprestasi).
2. Bab ini membicarakan teknik-teknik pengukuran risiko kredit. Pembicaraan dimulai dengan pengukuran risiko kredit secara kualitatif. Diskusi kemudian diteruskan dengan membahas teknik pengukuran kuantitatif, dan teknik pengukuran risiko kredit kuantitatif yang baru seperti *creditmetrics*, RAROC, dan lainnya.

Penilaian Kualitatif Kerangka 3R dan 5 C

Pedoman 3R bisa dijelaskan sebagai berikut ini.

1. Returns

Returns berkaitan dengan hasil yang diperoleh dari penggunaan kredit yang diminta, apakah kredit tersebut bisa menghasilkan return (pendapatan) yang memadai untuk melunasi utang dan bunganya.

2. Repayment capacity

Repayment capacity berkaitan dengan kemampuan perusahaan mengembalikan pinjaman dan bunganya pada saat pembayaran tersebut jatuh tempo.

3. Risk-bearing ability

Risk-bearing ability berkaitan dengan kemampuan perusahaan menanggung risiko kegagalan atau ketidakpastian yang berkaitan dengan penggunaan kredit tersebut. Jaminan merupakan hal yang perlu dipertimbangkan oleh kreditor dalam kaitannya dengan *risk-bearing ability*.

Pedoman 5C berkaitan dengan karakteristik berikut ini.

1. *Character* menunjukkan kemauan peminjam (debitur) untuk memenuhi kewajibannya. Kemauan tersebut lebih berkaitan dengan sifat dan watak peminjam. Seorang yang mempunyai kemampuan mengembalikan pinjaman, tetapi tidak mau mengembalikan, akan mempunyai character yang tidak mendukung pemberian kredit. Pemberu pinjaman akan dan harus memperhatikan karakteristik ini dengan seksama.
2. *Capacity* adalah kemampuan peminjam untuk melunasi kewajiban utangnya, melalui pengelolaan perusahaannya dengan efektif dan efisien. Jika peminjam bisa mengelola perusahaannya dengan baik, perusahaan bisa memperoleh keuntungan, maka kemungkinan bisa mengembalikan pinjaman akan semakin tinggi. *Capacity* bisa dilihat melalui masa lalu (prestasi masa lalu atau track of record masa lalu).
3. *Capital* adalah posisi keuangan perusahaan (peminjam) secara keseluruhan. Kondisi keuangan bisa dilihat melalui analisis keuangan, seperti analisis rasio. Dalam hal ini, bank atau lembaga keuangan harus memperhatikan komposisi utang dengan modal sendiri. Jika utang terlalu besar, maka kemungkinan perusahaan akan mengalami kesulitan keuangan juga akan semakin besar, dan sebaliknya.
4. *Collateral* adalah aset yang dijaminakan untuk suatu pinjaman. Jika karena sesuatu hal pinjaman tidak bisa dikembalikan, jaminan bisa dijual untuk menutup pinjaman tersebut. Lembaga keuangan bisa meminta jaminan yang nilainya melebihi jumlah pinjaman.

5. *Conditions* adalah sejauh mana kondisi perekonomian akan mempengaruhi kemampuan mengembalikan pinjaman. Jika kondisi perekonomian memburuk, maka kemungkinan perusahaan mengalami kesulitan keuangan akan semakin tinggi, yang membuat kemungkinan perusahaan mengalami kesulitan melunasi pinjaman, juga semakin tinggi.

Penilaian Kuantitatif

1. *Rating* Perusahaan
2. *Model Skoring* Kredit
3. RAROC (*Risk Adjusted Return on Capital*)
4. *Mortality Rate*
5. Pendekatan *Term Structure*
6. *Creditmetrics*
7. Pendekatan Teori Opsi

Penjelasan:

1. *Model rating* perusahaan, kegunaannya untuk merating risiko perusahaan dari obligasi yang dikeluarkan perusahaan
2. Model *scoring* kredit pada dasarnya ingin melihat risiko kredit (potensi kegagalan bayar) berdasarkan skor tertentu yang dihasilkan melalui model tertentu. Bagian berikut ini membicarakan beberapa model *scoring*, yaitu model diskriminan, model probabilitas linear, dan model probabilitas logit.
3. Ide dari RAROC adalah membandingkan tingkat keuntungan dengan modal yang berisiko (modal yang akan terkena dampak jika debitur mengalami gagal bayar). Perbandingan tersebut bukannya total dana yang digunakan untuk mendanai pinjaman tertentu (sebagaimana lazim digunakan untuk pengukuran kinerja yang konvensional).
4. Formula untuk RAROC bisa dituliskan sebagai berikut ini.

$$\text{RAROC} = \frac{\text{Pendapatan dari pinjaman pertahun}}{\text{Modal Yang Berisiko (Capital At Risk)}}$$

5. Misalkan suatu bank sedang mengevaluasi portofolio kredit dengan nilai nominal sebesar \$1 milyar. Kupon bunga adalah 9% (bank akan memperoleh bunga sebesar \$90 juta pertahunnya). Modal ekonomi untuk kredit tersebut diperkirakan sebesar \$75 juta (7,5% dari nominal pinjaman). Misalkan dana untuk pinjaman tersebut diperoleh dengan menerbitkan deposito dengan

tingkat bunga 6%. Modal sebesar \$75 juta ditambahkan sebagai modal yang diinvestasikan di surat berharga pemerintah dengan tingkat bunga 6,5% pertahun (bank akan memperoleh bunga sebesar sekitar \$4,9 juta = 6,5% x \$75 juta). Bank tersebut mempunyai biaya operasional sebesar \$15 juta pertahun, dan kerugian yang diharapkan dari portofolio tersebut adalah 1% pertahun (yaitu \$10 juta).

6. *Mortality rate* menghitung persentase kebangkrutan yang terjadi untuk kelas risiko tertentu. *Mortality rate* tersebut mirip dengan tabel kematian untuk manusia (*mortality table*; lihat bab mengenai risiko kematian). *Mortality rate* dihitung dengan menggunakan data histories.
7. *Term structure* atau *yield curve* atau kurva hasil menunjukkan hubungan antara jangka waktu dengan yield surat berharga (obligasi).
8. Biasanya kurva tersebut mempunyai slope yang positif seperti terlihat pada bagan berikut ini, meskipun slope tersebut bisa berubah menjadi *flat* (datar) atau bahkan negatif dalam beberapa situasi.
9. *Credit Metrics* merupakan alat pengukur risiko kredit dengan menggunakan kerangka *Value At Risk*, sehingga volatilitas risiko kredit (risiko yang tidak bisa diperkirakan) bisa diperhitungkan.
10. Ada dua masalah jika kita menggunakan kerangka VAR (yang biasa digunakan untuk mengukur risiko pasar) untuk risiko kredit, yaitu distribusi yang tidak normal dan perhitungan korelasi.
11. *Opsi call* adalah hak untuk membeli aset dengan harga tertentu pada periode tertentu. *Opsi put* adalah hak untuk menjual aset dengan harga tertentu pada periode tertentu.
12. Penjual *opsi call* atau *put* mempunyai kewajiban untuk menyediakan aset yang akan dibeli (jika pemegang *opsi call* mengeksekusi haknya), atau membeli aset yang akan dijual (jika pemegang *opsi put* mengeksekusi haknya). Sebagai kompensasi, penjual opsi menerima premium atau harga opsi sebesar nilai tertentu.

7.4 RISIKO OPERASIONAL

Risiko operasional relatif belum banyak dipelajari karakteristiknya, meskipun sebenarnya risiko operasional merupakan risiko yang paling tua. Dikatakan paling tua, karena praktis manajer berhadapan dengan masalah operasional sejak kegiatan perusahaan/organisasi dimulai (bahkan sebelum dimulai). Masalah operasional tersebut mencakup misal, memasang peralatan, menyusun sistem gaji, mengawasi karyawan, mengawasi kegiatan produksi, dsb. Tetapi karakteristik risiko operasional

belum dipelajari semaju risiko lainnya, sehingga pengukuran risiko operasional juga belum sebaik atau semaju risiko lainnya.

1. Basel II (lembaga yang mengatur perbankan internasional) mendefinisikan risiko operasional sebagai risiko yang timbul karena kegagalan dari proses internal, manusia, sistem, atau dari kejadian eksternal.

Risiko kegagalan proses internal merupakan risiko yang berkaitan dengan kegagalan proses atau prosedur internal organisasi. Contoh:

1. Risiko yang diakibatkan kurang lengkapnya dokumentasi, atau dokumentasi yang salah
2. Kesalahan transaksi (lihat ilustrasi kesalahan trading pada UBS Warburg di muka)
3. Pengawasan yang kurang memadai (lihat diskusi mengenai Baring Bank di bawah ini)
4. Pelaporan yang kurang memadai sehingga kepatuhan terhadap peraturan internal dan eksternal tidak terpenuhi.

Beberapa contoh risiko operasional yang berkaitan atau bersumber dari manusia adalah:

1. Kecelakaan kerja, khususnya kecelakaan kerja karena kecerobohan atau kurang pengalaman dari karyawan.
2. Terlalu tergantung pada karyawan kunci tertentu, sehingga jika karyawan tersebut meninggal atau berpindah kerja, perusahaan menghadapi masalah.
3. Integritas karyawan yang kurang, sehingga karyawan tersebut bisa menggelapkan uang perusahaan, atau melakukan aktivitas yang berada di luar wilayah otoritasnya.
4. Risiko manusia tersebut mengharuskan perusahaan untuk mempunyai karyawan yang mempunyai kualifikasi, pengalaman, dan integritas yang diperlukan

Beberapa risiko yang muncul berkaitan dengan sistem adalah:

1. Kerusakan data
2. Kesalahan pemrograman
3. Sistem keamanan yang kurang baik (misal, bisa dimasuki oleh hacker)
4. Penggunaan teknologi yang belum teruji
5. Terlalu mengandalkan model tertentu untuk keputusan bisnis. Sebagai contoh, pada waktu *The Long Term Capital* mengalami kehancuran karena mempunyai posisi yang sangat besar pada Rubel Rusia, model matematis mereka memprediksi probabilitas kejadian semacam itu adalah 0,000001. Tetapi kejadian tersebut tetap terjadi, sehingga mengejutkan mereka.

6. Risiko eksternal berkaitan dengan kejadian yang bersumber dari luar organisasi, dan di luar pengendalian organisasi. Kejadian semacam itu biasanya jarang terjadi, tetapi mempunyai dampak yang cukup besar (frekuensi rendah/severity tinggi). Beberapa contoh risiko eksternal adalah perampokan, serangan teroris, bencana alam.

Pengukuran Risiko Operasional

Menggunakan dua dimensi yaitu:

1. Frekuensi atau Probabilitas terjadinya risiko
2. Tingkat keseriusan kerugian atau Impact dari risiko tersebut.

Pendekatan Simulasi

1. Kerugian yang diharapkan adalah hasil perkalian antara probabilitas (frekuensi) dengan *severity*.
2. Kita bisa melakukan simulasi dengan menggunakan kerangka tersebut.
3. Misalkan setelah kita mengevaluasi frekuensi munculnya kejadian yang merugikan, kita menyimpulkan bahwa distribusi Poisson bisa menjelaskan frekuensi munculnya kejadian yang merugikan, dengan nilai yang diharapkan adalah 5 kali terjadinya peristiwa tersebut setiap bulannya.
4. Periode yang kita evaluasi adalah bulanan (dengan demikian rata-rata ada 5 kali kerugian setiap bulannya). Kita juga melakukan evaluasi untuk severity kerugian, dan menyimpulkan bahwa distribusi normal bisa menjelaskan severity kerugian di masa lalu. Misalkan kerugian rata-rata per-peristiwa kerugian adalah Rp15 juta dengan standar deviasi Rp2 juta. Biasanya distribusi lognormal yang biasa digunakan untuk menggambarkan *severity* kerugian

Langkah-langkah Simulasi

1. Menghasilkan angka random untuk frekuensi munculnya kerugian dengan menggunakan distribusi Poisson dengan nilai yang diharapkan adalah 5 (lihat tabel 2 dimuka).
2. Menghasilkan angka random untuk *severity* kerugian dengan menggunakan distribusi normal.
3. Mengalikan frekuensi dengan *severity* untuk menghasilkan total kerugian yang diharapkan pada periode tertentu (bulanan dalam hal ini).
4. Mengulangi langkah 1 sampai dengan 3 beberapa kali (misal 100 kali, atau 1.000 kali).

Perubahan Karakteristik Risiko Operasional

1. Risiko operasional dan risiko lainnya bisa berubah karakteristiknya dari waktu ke waktu. Sebagai contoh, di jaman dulu, pencatatan transaksi dilakukan secara manual (misal karyawan menuliskan harga dan jumlah unit yang diperdagangkan di kertas).
2. Cara manual semacam itu sekarang sudah banyak diganti dengan pencatatan terkomputerisasi. Pencatatan semacam itu akan menghilangkan kesalahan pencatatan karena kecapaian, karena sistem computer tidak akan mengalami kelelahan. Frekuensi kesalahan dengan demikian bisa diturunkan. Tetapi muncul jenis risiko yang baru. Jika terjadi kegagalan atau kelemahan pada sistem computer tersebut, maka kerugian yang muncul akan sangat besar.

Beberapa faktor yang bisa menyebabkan perubahan karakteristik semacam itu adalah

1. Globalisasi,
2. Otomatisasi,
3. Terlalu mengandalkan teknologi,
4. *Outsourcing*
5. Perubahan budaya masyarakat





Bab 8

ALTERNATIF PENGELOLAAN RISIKO DAN KARAKTERISTIK MANAJEMEN RISIKO

Sub Pokok Bahasan:

- 8.1 Alternatif Pengelolaan Risiko
- 8.2 Karakteristik Manajemen Risiko Yang Baik

8.1 ALTERNATIF PENGELOLAAN RISIKO

1. Penghindaran Risiko (*Risk Avoidance*)
2. Pengendalian Risiko (*Risk Control*)
3. Penanggungungan atau Penahanan Risiko (*Risk Retention*)
4. Pengalihan Risiko (*Risk Transfer*)
5. Pendanaan Risiko

Penghindaran Risiko

1. Jika memungkinkan, risiko yang tidak perlu, risiko yang bisa dihilangkan tanpa ada pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan, bisa dihindari.
2. Dalam kebanyakan situasi, risiko tidak bisa dihindari. Perusahaan secara sengaja melakukan aktivitas bisnis tertentu untuk memperoleh keuntungan. Dalam melakukan aktivitas bisnis tersebut, perusahaan menghadapi risiko yang berkaitan dengan aktivitas tersebut. Karena itu risiko semacam itu tidak bisa dihindari.

Risk Retention

1. Alternatif lain dari manajemen risiko adalah perusahaan menanggung sendiri risiko yang muncul (menahan risiko tersebut atau *risk retention*).

2. Jika risiko benar-benar terjadi, perusahaan tersebut harus menyediakan dana untuk menanggung risiko tersebut.

Penahanan yang direncanakan dan tidak direncanakan

1. Jika suatu perusahaan mengevaluasi risiko-risiko yang ada, kemudian memutuskan untuk menahan sebagian atau seluruh risiko, maka perusahaan tersebut menahan risiko dengan terencana.
2. Pada situasi lain, perusahaan tidak sadar akan adanya risiko yang dihadapinya. Sebagai contoh, suatu perusahaan membuat produk tertentu. Tapi perusahaan tersebut tidak menyadari bahwa produk tersebut bisa memunculkan risiko gugatan oleh konsumen terhadap perusahaan. Perusahaan secara tidak terencana menahan risiko gugatan tersebut.

Pendanaan Risiko yang Ditahan

1. Risiko yang ditahan bisa didanai dan bisa juga tidak didanai.
2. Contoh yang tidak didanai: Supermarket tidak mendanai risiko pencurian oleh pembeli supermarket. Supermarket tersebut beranggapan bahwa pencurian oleh pembeli merupakan bagian dari bisnis supermarket sehingga tidak perlu dibuat pendanaan yang khusus. Pencurian tersebut bisa dimasukkan ke dalam biaya operasional.
3. Tetapi jika kerugian yang timbul akibat risiko tersebut sangat besar, maka perusahaan bisa mengalami kesulitan jika harus membiayai kerugian tersebut.

Pendanaan Risiko:

1. Dana cadangan,
2. *Self-insurance*
3. *Captive insurers.*

1. Dana Cadangan

- a. Perusahaan menyisihkan dana tertentu secara periodic yang ditujukan untuk membiayai kerugian akibat dari risiko tertentu. Dalam contoh di bagian awal, PT Kelana menyisihkan dana sebesar 1% dari pendapatan untuk membiayai kerugian akibat kecelakaan mobil taksinya. Yang perlu diperhatikan adalah persoalan akuntansinya, yaitu apakah memungkinkan atau tidak, jika memungkinkan bagaimana aturan dan nama rekening untuk dana cadangan kerugian semacam itu. Perusahaan bisa juga menyiapkan dana cadangan dalam bentuk memegang aset yang likuid (misal kas) yang disiapkan untuk membiayai kerugian jika risiko terjadi. Perusahaan juga bisa membangun akses ke pasar keuangan yang baik sehingga jika

terjadi kerugian, perusahaan bisa memperoleh dana dari pasar keuangan, meskipun biasanya bank tidak memberikan pinjaman untuk kerugian akibat terjadinya risiko (misal akibat kebakaran).

2. Self Insurance

- a. Pengelolaan dana cadangan bisa ditingkatkan lagi menjadi semacam asuransi untuk internal perusahaan sendiri (*self-insurance*).
- b. Dengan *self-insurance*, perhitungan dilakukan lebih teliti untuk menentukan berapa besarnya premi yang harus disisihkan, berapa besarnya tanggungan yang bisa diberikan.
- c. Kerugian yang terjadi lebih besar dari tanggungan maksimum, bisa dialihkan ke pihak luar (misal diasuransikan).
- d. *Self-insurance* bisa dilakukan jika (1) eksposur di perusahaan cukup besar, sehingga skala ekonomisnya bisa tercapai, (2) Risiko bisa diprediksi dengan baik.

3. Captive Insurers

- a. *Captive insurers* dilakukan dengan mendirikan anak perusahaan asuransi yang menjadi bagian dari perusahaan. Risiko dalam perusahaan bisa diasuransikan ke *captive insurers* tersebut. *Captive insurers* tersebut juga bisa menjual asuransi ke pihak eksternal (perusahaan lain).
- b. Timbul pertanyaan apakah manfaat *captive insurers* semacam itu, karena risiko tidak ditransfer ke pihak luar? Risiko masih ditanggung sendiri oleh perusahaannya.
- c. Ada beberapa alasan kenapa *captive insurers* menjadi menarik, diantaranya: (1) di beberapa negara, pelakuan pajak sedemikian rupa sehingga menguntungkan untuk membuat *captive insurers* (pajak bisa dibayarkan lebih kecil), (2) kontrak asuransi menjadi lebih fleksibel karena praktis berurusan dengan pihak internal. Kadang-kadang manajer *captive insurers* sekaligus menjadi manajer risiko perusahaan.

Risk Transfer

1. Asuransi
2. Hedging
3. *Incorporated* (membentuk perseroan terbatas)
4. Teknik Lainnya

Asuransi

1. Asuransi merupakan metode transfer risiko yang paling umum, khususnya untuk risiko murni (*pure risk*).

2. Asuransi adalah kontrak perjanjian antara yang diasuransikan (*insured*) dan perusahaan asuransi (*insurer*), dimana insurer bersedia memberikan kompensasi atas kerugian yang dialami pihak yang diasuransikan, dan pihak pengasuransi (*insurer*) memperoleh premi asuransi sebagai balasannya.
3. Empat hal diperlukan dalam transaksi asuransi: (1) perjanjian kontrak, (2) pembayaran premi, (3) tanggungan (*benefit*) yang dibayarkan jika terjadi kerugian seperti yang disebutkan dalam kontrak, dan (4) penggabungan (*pool*) sumberdaya oleh perusahaan asuransi yang diperlukan untuk membayar tanggungan.
4. Bisnis asuransi didasarkan pada prinsip mengumpulkan (*pool*) sumberdaya, bukannya mengumpulkan risiko. Melalui premi yang diterima oleh perusahaan asuransi, perusahaan bisa mengumpulkan sumberdaya, sehingga bisa memperkecil probabilitas tidak bisa memenuhi kewajibannya. Penggabungan risiko untuk memperkecil probabilitas ketidakmampuan membayar kewajiban mensyaratkan hubungan yang rendah (atau negatif) sehingga risiko tersebut akan saling menghilangkan. Penggabungan risiko semacam itu merupakan prinsip diversifikasi, bukannya asuransi.
5. Risiko yang bisa ditanggung oleh asuransi cukup beragam. Berikut ini beberapa contoh risiko-risiko tersebut: (1) Risiko kecelakaan kerja, (2) Risiko kematian, (3) Risiko tabungan tidak terbayar oleh bank (asuransi deposito), (4) Risiko kebakaran atau kerusakan property.

Hedging

1. *Hedging* atau lindung nilai pada dasarnya mentransfer risiko kepada pihak lain yang lebih bisa mengelola risiko lebih baik melalui transaksi instrument keuangan.
2. Sebagai contoh, perusahaan Indonesia mempunyai kewajiban untuk membayar cicilan utang dalam dolar AS tiga bulan mendatang. Perusahaan tersebut menghadapi risiko turunnya nilai Rp terhadap dolar AS, atau naiknya nilai dolar AS terhadap Rp.
3. Jika hal tersebut terjadi, maka perusahaan tersebut harus menyediakan Rupiah yang lebih banyak, dan bisa menyebabkan perusahaan tersebut mengalami kesulitan keuangan (ingat kasus perusahaan Indonesia yang mempunyai utang dalam \$, kemudian bangkrut ketika Rupiah jatuh nilainya terhadap \$ pada saat krisis ekonomi tahun 1997).
4. Untuk menghindari risiko turunnya nilai Rp terhadap \$, perusahaan tersebut bisa melakukan hedging dengan beberapa cara, misal membeli kontrak forward \$ atau futures \$ dengan posisi long. Forward \$ atau futures \$ merupakan

instrument keuangan yang dinamakan instrument derivatif. Struktur pay-off dari instrument derivative beli \$ forward atau futures \$ long adalah sedemikian rupa jika Rupiah melemah terhadap \$ maka pemilik kontrak tersebut akan memperoleh keuntungan. Keuntungan tersebut bisa dipakai untuk mengkompensasi kerugian dari posisi awalnya (kewajiban untuk menyediakan \$ tiga bulan mendatang).

Incorporated

1. *Incorporated* atau membentuk perseroan terbatas merupakan alternative transfer risiko, karena kewajiban pemegang saham dalam perseroan terbatas hanya terbatas pada modal yang disetorkan. Kewajiban tersebut tidak akan sampai ke kekayaan pribadi (biasanya).
2. Secara efektif, sebagian risiko perusahaan ditransfer ke pihak lain, dalam hal ini biasanya kreditur (pemegang utang).

Teknik Lainnya

1. Misal perusahaan penjual *computer notebook* ingin menghindari risiko perubahan kurs. Biasanya *computer notebook* diimpor atau banyak komponennya yang diimpor dari luar negeri. Jika harga ditetapkan dalam Rupiah, maka harga akan berfluktuasi mengikuti perubahan kurs.
2. Penjual *computer notebook* biasanya mentransfer risiko perubahan kurs ke pembeli dengan cara menetapkan harga *notebook* dalam dolar AS, bukannya Rupiah.
3. Contoh lain, misalkan PT AAA memperoleh tender untuk membangun gedung tertentu. Kemudian dia mensubkontrakkan pengerjaan listrik ke PT BBB. PT AAA bisa menyiapkan kontrak yang mengatakan bahwa jika terjadi kerusakan atau kecelakaan yang berasal dari listrik, maka PT BBB yang akan menanggung risiko tersebut. Dalam hal ini risiko ditransfer dari PT AAA ke PT BBB.

Keputusan Alternatif Memilih Manajemen Risiko

Tabel 8.1. Alternatif Manajemen Risiko

Frekuensi (Probabilitas)	Severity (Keseriusan)	Tehnik Yang Dipilih
Rendah	Rendah	Ditahan
Tinggi	Rendah	Ditahan
Rendah	Tinggi	Ditransfer
Tinggi	Tinggi	Dihindari

8.2 KARAKTERISTIK MANAJEMEN RISIKO YANG BAIK

1. Memahami Bisnis Perusahaan
2. Formal dan Terintegrasi
3. Mengembangkan Infrastruktur Risiko
4. Menetapkan Mekanisme Kontrol
5. Menetapkan Batas (Limits)
6. Fokus Pada Aliran Kas
7. Sistem Insentif yang Tepat
8. Mengembangkan Budaya Sadar Risiko

Memahami Bisnis Perusahaan

1. Memahami bisnis perusahaan merupakan salah satu kunci keberhasilan manajemen risiko perusahaan. Tanggung jawab tersebut tidak hanya ada dipundak direksi atau manajer, tetapi juga semua anggota organisasi. Semuanya harus menyadari bahwa pekerjaannya akan berpengaruh terhadap risiko organisasi, dan pekerjaannya berkaitan dengan fungsi lainnya dalam suatu organisasi.
2. Pemahaman mendalam terhadap bisnis perusahaan dan keunikannya akan menghasilkan pelaksanaan manajemen risiko yang berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain.
3. Sebagai contoh, di suatu perusahaan, manajemen risiko berangkat dari departemen audit (yang selalu menguji kepatuhan organisasi terhadap standar-standar yang ada), yang kemudian bergeser menjadi pendekatan yang lebih aktif (evaluasi diri atau *self-assessment*) berkaitan dengan manajemen risiko. Perusahaan lain akan menekankan pada struktur organisasi manajemen risiko yang kuat (misal komite manajemen risiko yang kuat) dan menggunakan tehnik kuantitatif untuk analisis risiko. Dengan kata lain, model manajemen risiko tidak bisa diterapkan sama untuk semua situasi.
4. Harus ada penyesuaian-penyesuaian terhadap karakteristik unik perusahaan.

Formal dan Terintegrasi

1. Untuk pengelolaan risiko yang efektif, perusahaan harus membuat manajemen risiko yang formal, yang merupakan upaya khusus, yang didukung oleh organisasi (manajemen puncak).
2. Secara singkat, manajemen risiko formal tersebut mencakup:

- a. Infrastruktur keras: ruang kerja, struktur organisasi, komputer, model statistic, dsb
- b. Infrastruktur lunak: budaya kehati-hatian, organisasi yang responsive terhadap risiko, dsb
- c. Proses Manajemen Risiko: identifikasi, pengukuran, dan pengelolaan risiko

Paradigma Baru Terintegrasi:

Tabel 8.2. Perbandingan Paradigma Lama dan Baru Manajemen Risiko

Paradigma Lama	Paradigma Baru
1. Pengelolaan risiko dilakukan secara terpisah oleh masing-masing departemen atau fungsi. Perhatian lebih pada akuntansi, audit internal	4. Terintegrasi: manajemen risiko dikoordinasikan oleh eksekutif level puncak, setiap orang melihat manajemen risiko sebagai bagian dari pekerjaan mereka
2. Ad-hoc: manajemen risiko dilakukan jika manajer merasa perlu untuk melakukannya	5. Terus menerus: manajemen risiko merupakan proses yang berkelanjutan
3. Fokus yang lebih sempit: terutama memfokuskan pada risiko yang diasuransikan dan risiko keuangan	6. Fokus Luas: semua risiko bisnis dan kesempatan bisnis diperhatikan

Mengembangkan Infrastruktur Risiko

1. Manajemen risiko yang efektif membutuhkan infrastruktur risiko yang mendukung (dalam hal ini adalah struktur organisasi). Perusahaan menggunakan infrastruktur yang bervariasi.
2. Sebagai contoh, Chase Manhattan Bank menggunakan komite risiko yang cukup kuat, yang terdiri dari lima sub-komite yang mencakup lima risiko yaitu risiko kredit, pasar, modal, operasi, dan fidusia (*fiduciary*). Kelima sub-komite tersebut melapor kepada komite eksekutif yang memberikan pandangan strategis dan integratif terhadap manajemen risiko. Komite manajemen risiko mempunyai otoritas dan tanggung jawab berkaitan dengan manajemen risiko organisasi. Melalui komite tersebut, struktur manajemen risiko dengan berbagai tugas yang lebih detil bisa dikembangkan lebih lanjut.

Menetapkan Mekanisme Kontrol

1. Manajemen risiko yang efektif harus mempunyai sistem pengendalian yang baik, dimana mekanisme saling mengontrol bisa terjadi. Dengan mekanisme

tersebut, tidak ada orang yang mempunyai kekuasaan yang berlebihan untuk mengambil risiko atas nama perusahaan.

2. Mekanisme *control* yang baik juga memastikan tidak adanya pemusatan kekuasaan pada satu dua orang saja. Pemusatan tersebut akan menghalangi mekanisme *check and balances*.
3. Salah satu contoh kegagalan mengelola risiko yang terkenal adalah kasus Bank Baring. Bank Baring mengalami kebangkrutan pada pertengahan tahun 1990-an karena satu orang tradernya (Nick Leeson) membawahi dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi pencatatan (*back office function*) dan fungsi trading (*front-office function*). Dengan kata lain, ia melakukan trading dan juga mencatat trading-nya. Jika ia mengalami keuntungan, ia akan mencatat keuntungan tersebut. Tetapi jika ia mengalami kerugian, ia akan menyembunyikan kerugian tersebut. Akibatnya kerugian yang dialaminya tidak ada yang mengawasi, sampai akhirnya kerugian tersebut tidak terkendali (melebihi modal Bank Baring). Karena ia melakukan trading atas nama Bank Baring, maka bank tersebut terpaksa mengalami kebangkrutan.

Menetapkan Batas (Limits)

1. Penentuan batas (*limits*) merupakan bagian integral dari manajemen risiko. Manajer harus diberitahu kapan bisa/harus jalan dan kapan harus berhenti. Keputusan bisnis bisa diumpamakan sebagai gas, sedangkan manajemen risiko bisa diumpamakan sebagai rem. Jika manajemen risiko tidak berfungsi sebagaimana mestinya, maka perusahaan bisa diumpamakan seperti mobil yang melaju kencang tanpa ada rem.
2. Penetapan batas akan tergantung dari tipe risikonya. Sebagai contoh, untuk risiko pasar, batas risiko barangkali VAR maksimum tertentu, pembatasan pada jenis instrument yang bisa diperdagangkan, kualifikasi trader, durasi, batas untuk stop-loss (jika kerugian mencapai batas tertentu, maka posisi dijual, untuk mencegah kerugian yang semakin membesar). Untuk risiko kredit, pembatasan mencakup antara lain, konsentrasi kredit pada nasabah, sektor tertentu, atau negara tertentu, tingkat risiko dari calon nasabah. Untuk risiko operasional, batas risiko mencakup antara lain standar kualitas minimum (misal jumlah maksimum kesalahan yang bisa ditolerir) untuk operasi, sistem, dan proses.
3. Penetapan batas bisa diperluas untuk mengendalikan risiko bisnis. Sebagai contoh, perusahaan bisa menetapkan prosedur dan mekanisme fungsi-fungsi perusahaan, seperti menetapkan prosedur yang standar untuk rekrutmen

(kualifikasi minimum, investigasi latar belakangnya, dsb), *disclosure* (pengungkapan) produk, hukuman dan kompensasi jika pegawai perusahaan melakukan pelanggaran atau menerapkan perilaku manajemen risiko tertentu.

Fokus Pada Aliran Kas

1. Aliran kas yang seharusnya menjadi perhatian perusahaan. Banyak kejahatan atau pelanggaran yang pada dasarnya ingin mengambil kas dari perusahaan. Karena itu manajemen risiko yang baik harus bisa melakukan pengawasan yang memadai terhadap kas perusahaan. Pengawasan tersebut bisa merupakan pengawasan yang sederhana, misal adanya otorisasi untuk setiap cek yang dikeluarkan, atau untuk transfer uang. Mekanisme pengawasan yang lain adalah pengecekan konsistensi antara transaksi kas dengan posisi kas.
2. Banyak contoh dimana kegagalan mengawasi kas bisa menimbulkan masalah. Sebagai contoh, Enron mencatat laba bersih sebesar \$3,3 milyar selama lima tahun 1996-2000. Pada periode yang sama, Enron hanya melaporkan \$114 juta kas yang diterima, hanya 3 persen dari laba bersih. Sepertinya dibutuhkan waktu yang terlalu lama bagi Enron untuk merubah labanya menjadi kas. Periode yang terlalu lama tersebut bisa menjadi indikator ada sesuatu yang salah yang terjadi pada perusahaan. Pada akhirnya, terbukti bahwa Enron melakukan manipulasi catatan akuntansi sehingga penjualan yang dilaporkan, dan laba yang diperoleh, terlalu tinggi dari yang sebenarnya.

Sistem Insentif yang Tepat

1. Sistem insentif yang tepat akan membuat seseorang berperilaku tertentu. Sebagai contoh, jika kita ingin mendisiplinkan karyawan, kita bisa membuat sistem insentif yang menghargai kedisiplinan dan menghukum ketidaksiplinan. Karyawan yang disiplin diberi bonus, karyawan yang tidak disiplin dipotong bonusnya. Sama halnya dengan membangun perilaku kesadaran risiko. Sistem insentif juga bisa digunakan untuk merubah perilaku seseorang agar menjadi lebih sadar akan risiko.
2. Sebagai contoh, Chase menggunakan *Shareholders Valua Added* (SVA) sebagai cara untuk mendorong perilaku sadar risiko. Manajer Chase akan dinilai berdasarkan SVA yang mereka ciptakan. SVA dihitung sebagai berikut ini:

$$\text{SVA} = \text{Pendapatan operasional} - \text{Beban untuk modal}$$

3. Beban untuk modal dihitung berdasarkan risiko dari modal tersebut. Sebagai contoh, jika manajer menggunakan modal untuk kegiatan yang berisiko, maka beban modal akan lebih besar, sesuai dengan risiko yang lebih tinggi tersebut. Melalui cara tersebut, risiko dikaitkan dengan kinerja. Jika manajer melakukan aktivitas yang berisiko, maka ia harus bisa menghasilkan keuntungan yang lebih besar untuk mengkompensasi risiko tersebut.
4. Jika manajer dibebani dengan target penjualan, tanpa memperhitungkan risiko, maka manajer akan selalu berusaha meningkatkan penjualan. Ada kemungkinan besar bahwa risiko perusahaan dalam situasi tersebut akan meningkat, karena secara umum ada hubungan positif antara risiko dengan tingkat keuntungan (termasuk penjualan). Manajer akan memasuki wilayah yang lebih berisiko karena mengejar target penjualan tersebut.
5. Perusahaan harus bisa memberikan target yang realistis. Sebagai contoh, jika perusahaan menetapkan target pertumbuhan penjualan sebesar 25% ketika rata-rata industri hanya mempunyai pertumbuhan penjualan sebesar 5%, maka target semacam itu cenderung mendorong perilaku yang berisiko tinggi. Sistem insentif yang tidak tepat merupakan akar permasalahan dari banyak kasus manajemen risiko.

Mengembangkan Budaya Sadar Risiko

Sisi keras manajemen risiko (perhitungan kuantitatif, struktur organisasi, dan semacamnya) perlu diimbangi dengan sisi lunak (*soft side*) manajemen risiko, seperti budaya sadar risiko.

Mendorong sisi lunak tersebut bisa dilakukan melalui antara lain:

1. Menetapkan suasana keseluruhan (*setting the tone*) yang kondusif untuk perilaku yang berhati-hati, mulai dari atas dengan menunjukkan komitmen dari manajemen puncak.
2. Menetapkan prinsip-prinsip manajemen risiko yang bisa mengarahkan budaya, perilaku, dan nilai risiko dari organisasi
3. Mendorong komunikasi yang terbuka untuk mendiskusikan isu risiko, dampak risiko tersebut, belajar bersama dari kejadian-kejadian di perusahaan atau di perusahaan lain.
4. Memberikan program pelatihan dan pengembangan yang berkaitan dengan manajemen risiko
Mendorong perilaku yang mendukung manajemen risiko melalui evaluasi dan sistem insentif yang sesuai.

8.3. EVALUASI

PERHATIAN ! Jawablah pada lembar jawaban yang tersedia

Soal Pilihan Berganda

1. Berikut ini contoh risiko bisnis, kecuali ...
 - A. risiko kurs
 - B. risiko bunga
 - C. risiko pasar
 - D. risiko banjir
2. Mengevaluasi besarnya dampak risiko terhadap organisasi, merupakan kegiatan ...
 - A. identifikasi risiko
 - B. pengukuran risiko
 - C. pengelolaan risiko
 - D. manajemen risiko terpadu
3. Membeli asuransi kendaraan merupakan contoh pengelolaan risiko dengan cara ...
 - A. penghindaran
 - B. transfer risiko
 - C. penahanan
 - D. pendanaan
4. Misalkan kita memiliki saham, kemudian harga saham tersebut turun sehingga mengakibatkan kerugian. Dalam situasi tersebut kita menghadapi risiko ...
 - A. pasar
 - B. kredit
 - C. perubahan tingkat bunga
 - D. murni
5. Berikut ini faktor yang cenderung meningkatkan risiko, kecuali ...
 - A. globalisasi
 - B. liberalisasi
 - C. teknologi makin tinggi
 - D. sistem kurs tetap
6. Berikut ini elemen-elemen dalam enterprise risk management, kecuali ...
 - A. infrastruktur lunak
 - B. infrastruktur keras
 - C. proses manajemen risiko
 - D. COSO

7. Berikut ini kegiatan yang bisa meningkatkan kesadaran risiko (budaya risiko) ...
- A. workshop
 - B. pengukuran risiko
 - C. spesialisasi
 - D. staffing
8. Berikut ini contoh prasarana lunak dalam enterprise risk management ...
- A. komputer
 - B. model analisis risiko
 - C. budaya risiko
 - D. gedung dan alat dept. risiko
9. Analisis profit risiko dilakukan dengan ...
- A. menghitung Value at Risk (VAR)
 - B. mengevaluasi risiko dan menentukan levelnya (tinggi, menengah, rendah)
 - C. mengidentifikasi dan menjalankan pengelolaan risiko melalui diversifikasi, asuransi, dan lainnya
 - D. merumuskan format laporan
10. Berikut ini contoh manajemen risiko yang baik ...
- A. melakukan pengelolaan risiko secara terpisah sehingga spesialisasi bisa dilakukan
 - B. memfokuskan pada aspek analitis manajemen risiko
 - C. mengembangkan infrastruktur lunak
 - D. memasukkan pertimbangan risiko ke dalam keputusan bisnis
11. PT Unggul Airlines mempunyai rute luar negeri, sehingga ada komponen biaya dalam \$ (misalnya menyewa bandara asing). Jika rupiah menguat, bagaimana pengaruhnya terhadap biaya sewa bandara?
- A. meningkat
 - B. berkurang
 - C. sama
 - D. tidak ada yang benar
12. Faktor yang meningkatkan probabilita munculnya risiko dinamakan ...
- A. risk factor
 - B. sumber risiko
 - C. eksposur terhadap risiko
 - D. peril
13. Berikut ini teknik yang sering digunakan untuk mengukur risiko kredit ...
- A. VAR
 - B. Durasi

- C. Rating perusahaan
 - D. matriks
14. PT B melakukan otomatisasi sehingga peranan tenaga kerja menjadi berkurang. PT B berharap bisa mengurangi risiko kesalahan yang dilakukan karyawan. Dengan menggunakan matriks frekuensi/signifikan, risiko otomatisasi akan cenderung masuk kuadran ...
- A. frekuensi jarang/signifikan kecil
 - B. frekuensi jarang/signifikan besar
 - C. frekuensi sering/signifikan kecil
 - D. frekuensi sering/signifikan besar
15. Antara pria-wanita, mana yang mempunyai risiko kematian lebih tinggi ...
- A. pria
 - B. wanita
 - C. sama
 - D. tidak bisa ditentukan
16. Dalam siklus hidup manusia, usia berikut ini mempunyai risiko kematian paling tinggi ...
- A. 0 tahun
 - B. 10 tahun
 - C. 20 tahun
 - D. 30 tahun
17. Dengan menggunakan tabel kematian ...
- A. probabilita kematian cenderung lebih tinggi dibanding normal/biasa
 - B. probabilita kematian cenderung lebih rendah dibanding normal/biasa
 - C. probabilita kematian cenderung sama dibanding normal/biasa
 - D. orang normal/biasa cenderung lebih sehat daripada yang ikut asuransi
18. Karena kebakaran, kegiatan perusahaan berhenti sehingga tidak ada aktivitas bisnis. Kerugian tersebut merupakan kerugian ...
- A. langsung
 - B. tidak langsung
 - C. dengan elemen waktu
 - D. standar
19. Berikut ini negara yang menganut sistem civil law ...
- A. Amerika Serikat
 - B. Inggris
 - C. Indonesia
 - D. Australia

20. Sistem hukum dimana jurisprudensi lebih banyak digunakan, dinamakan ...
- civil law*
 - common law*
 - perdata
 - pidana
21. Seorang pemabuk ditabrak sepeda motor yang menerjang lampu merah. Orang yang ditabrak tersebut menuntut ganti rugi kepada pengendara motor. Pengendara motor berargumen bahwa orang tersebut mabuk, sehingga berkontribusi terhadap kecelakaan. Argumen pengendara sepeda motor disebut ...
- contributory negligence*
 - comparative negligence*
 - last clear change rule*
 - assumption of risk*
22. Misalkan portofolio senilai Rp10 miliar. Keuntungan yang diharapkan adalah 5% per bulan. Deviasi standar adalah 8%. Berapa VAR 95% lima hari untuk portofolio tersebut?
- Rp820 juta
 - Rp1.833 juta
 - Rp4.100 juta
 - Rp5.000 juta
23. Misalkan saya akan melakukan stress test terhadap portofolio bank multinasional besar yang mempunyai aset obligasi dan saham di berbagai negara. Variabel berikut ini kemungkinan tidak relevan untuk di-stress test ...
- resesi dunia
 - krisis di Amerika Latin
 - tsunami di Indonesia
 - perubahan tingkat bunga di negara besar
24. VAR 90% harian adalah Rp100 juta. Apa arti pernyataan tersebut, besok ada kemungkinan ...
- 90% kerugian kita maksimal Rp100 juta
 - 90% kerugian kita maksimal Rp100 juta
 - kerugian Rp100 juta
 - kerugian kita 10% dari nilai portofolio kita
25. Dengan menggunakan kerangka teori opsi, pemegang saham mempunyai pay-off yang mirip dengan ...
- pembeli opsi call
 - penjual opsi call

- C. pembeli opsi put
 - D. penjual opsi put
26. Berikut ini kelemahan metode probabilitas linear ...
- A. kurva probabilitas berbentuk S
 - B. probabilitas kebangkrutan tidak akan melebihi angka 1
 - C. probabilitas kebangkrutan tidak akan positif
 - D. probabilitas kebangkrutan bisa bernilai di atas 1 atau negatif
27. Rating akan dikeluarkan oleh perusahaan yang akan mengeluarkan sekuritas berikut ini, kecuali:
- A. obligasi
 - B. surat utang
 - C. commercial paper
 - D. saham
28. Serangan bom oleh teroris bisa dikelompokkan ke dalam risiko ...
- A. kredit
 - B. pasar
 - C. operasional
 - D. perubahan kurs
29. Pengawasan rendah bisa dilakukan untuk risiko operasional ...
- A. frekuensi rendah/signifikan rendah
 - B. frekuensi rendah/signifikan tinggi
 - C. frekuensi tinggi/signifikan rendah
 - D. frekuensi tinggi/signifikan tinggi
30. Risiko kerusakan komputer karena virus akan sesuai dengan kuadran ...
- A. frekuensi rendah/signifikan rendah
 - B. frekuensi rendah/signifikan tinggi
 - C. frekuensi tinggi/signifikan rendah
 - D. frekuensi tinggi/signifikan tinggi
31. Berikut ini tipe perusahaan yang paling rentan terhadap risiko perubahan tingkat bunga ...
- A. bank
 - B. manufaktur
 - C. jasa
 - D. pertanian
32. Risiko perubahan kurs akan berdampak paling besar terhadap perusahaan ...
- A. MNC
 - B. domestik
 - C. input dan penjualan terutama pasar domestik

- D. manufaktur
33. Obligasi dengan kupon 20%, nominal Rp1.000,- kupon dibayarkan tiap semester. Jangka waktu dua tahun. Bunga yang berlaku 24%. Durasi obligasi adalah ...
- A. 2 tahun
 - B. 1,7 tahun
 - C. 1,4 tahun
 - D. 1,2 tahun
34. Berikut ini karakteristik durasi ...
- A. bisa melebihi jangka waktu obligasi
 - B. maksimal sama dengan jangka waktu obligasi
 - C. selalu sama dengan jangka waktu obligasi
 - D. tidak tergantung dari nilai kupon bunganya
35. Individu menghadapi kebocoran ban sepeda motornya. Alternatif pengelolaan risiko tersebut adalah dengan ...
- A. asuransi
 - B. ditanggung sendiri
 - C. hedging
 - D. re-asuransi
36. Berikut ini risiko yang paling ideal untuk perusahaan asuransi (untuk diasuransikan) risiko ...
- A. bencana gempa
 - B. kematian
 - C. resesi
 - D. pasar
37. Perusahaan membeli kontrak forward untuk melindungi kewajiban dolar yang jatuh tempo tiga bulan mendatang. Teknik hedging yang digunakan dengan ...
- A. asuransi
 - B. retensi
 - C. pengendalian risiko
 - D. hedging
38. Untuk mengurangi risiko kecelakaan mobil, perusahaan taksi menerapkan latihan keras dan prosedur baku yang ketat pada sopirnya. Teknik ini dinamakan ...
- A. asuransi
 - B. pendanaan risiko
 - C. pengendalian risiko
 - D. hedging

39. Berikut ini merupakan contoh risiko sistematis ...
- A. risiko kebakaran pabrik
 - B. risiko turunnya penjualan
 - C. risiko resesi negara
 - D. fluktuasi harga saham
40. Untuk aset-aset yang tidak independen satu sama lain, jika jumlah aset dalam portofolio ditambah tidak terhingga, maka risiko portofolio akan ...
- A. menjadi nol
 - B. mendekati rata-rata kovarian antar saham
 - C. mendekati rata-rata varian saham
 - D. mendekati rata-rata korelasi antar saham
41. Sharing input dinamakan sebagai ...
- A. skala ekonomi
 - B. diferensiasi
 - C. skope ekonomi
 - D. diversifikaasi
42. Jika output bertambah, biaya produksi rata-rata turun, maka perusahaan berada pada wilayah ...
- A. *constant return to scale*
 - B. *increasing r.t.s*
 - C. *decreasing r.t.s*
 - D. *marginal r.t.s*
43. Bank syariah bekerja atas dasar bagi hasil. Misalkan skema tersebut menarik pengusaha nakal, yang berisiko tinggi, karena mereka ingin berbagi 'kerugian' atau 'risiko' dengan bank syariah. Fenomena tersebut dinamakan ...
- A. *moral hazard*
 - B. *adverse selection*
 - C. asuransi
 - D. *pooling risiko*
44. Berikut ini karakteristik risiko yang layak diasuransikan, kecuali ...
- A. kerugian besar
 - B. mirip satu sama lain
 - C. disengaja
 - D. bisa ditentukan/diukur
45. Seseorang yang membeli asuransi, maka perusahaan asuransi berhak atas kas yang diterima pihak yang mengasuransikan dari pihak ketiga. Prinsip ini disebut ...
- A. prinsip of subrogation

- B. *prinsip of insurable interest*
 - C. *prinsip of indemnity*
 - D. *Prinsip of utmost good faith*
46. Eksportir Indonesia ingin menghedg penerimaan dolar yang akan diterima tiga bulan mendatang. Dengan *forward, hedging* yang bisa dilakukan ...
- A. *short \$ forward*
 - B. *long \$ forward*
 - C. *short dan long \$*
 - D. *short Rp forward*
47. Kembali ke soal No.46 dengan opsi, bagaimana melakukan hedge?
- A. *long opsi call \$*
 - B. *short opsi call \$*
 - C. *long opsi put \$*
 - D. *short opsi put \$*
48. Berikut ini faktor yang meningkatkan harga opsi call ...
- A. harga eksekusi meningkat
 - B. harga spot turun
 - C. fluktuasi harga aset
 - D. jangka waktu opsi meningkat
49. Karakteristik *futures* adalah ...
- A. diperdagangkan *over the counter*
 - B. sangat fleksibel untuk nilai kontrak
 - C. adanya mekanisme *marking to market* harian
 - D. akumulasi risiko pada saat jatuh tempo
50. Manajemen risiko operasional bisa dilakukan melalui hal berikut ini ...
- A. menggunakan kontrak *forward*
 - B. menggunakan kontrak *swap*
 - C. memperbaiki proses operasional
 - D. memperbaiki neraca perusahaan agar lebih seimbang
51. Bagan yang memperlihatkan variabilitas perusahaan dinamakan ...
- A. X-chart
 - B. R-chart
 - C. Y-chart
 - D. var-chart
52. Misalnya kita menggunakan X-chart, jika deviasi standar tidak diketahui maka ...
- A. menghitung deviasi standar sampel
 - B. menghitung deviasi standar populasi

- C. x-chart tidak disusun
 - D. x-chart diganti R-chart
53. Perusahaan Indonesia meminjam dalam \$. Pembayaran cicilan dan bunganya jatuh tempo tiga bulan y.a.d. Untuk meng hedge posisinya dengan derivatif, ia bisa melakukan ...
- A. long futures \$
 - B. long opsi put \$
 - C. short \$ forward
 - D. jual opsi call \$
54. Berikut ini alternatif untuk manajemen eksposur operasi ...
- A. kontrak forward
 - B. kontrak opsi
 - C. diferensiasi produk
 - D. perbaikan operasional
55. Jika rupiah menguat terhadap dolar, siapa yang untung?
- A. eksportir Indonesia
 - B. wisatawan asing yang ke Indonesia
 - C. Importir AS yang menjual ke Indonesia
 - D. wasatawan Indonesia yang keluar negeri
56. Berikut karakteristik manajemen risiko yang baik, kecuali ...
- A. komprehensif
 - B. formal
 - C. ad-hoc
 - D. terintegrasi
57. Berikut ini masalah yang muncul dari kasus Enron ...
- A. Enron tidak mempunyai komite risiko
 - B. Kas yang diterima tidak match dengan pendapatannya
 - C. Enron tidak bisa mengelola risiko cuaca
 - D. Enron bergerak di bidang energi
58. *Share holder value added* merupakan contoh penerapan ...
- A. sistem insentif yang memasukkan risiko
 - B. penentuan batas (limit) manajemen risiko
 - C. pemisahan fungsi pencatatan dengan fungsi trading
 - D. pengembangan infrasutruktur risiko
59. Evaluasi kinerja di Chase Manhattan Bank memperhitungkan risiko
- A. teknik diversifikasi
 - B. evaluasi oleh komite manajemen
 - C. share holder value added

- D. value at risk
60. Analisis risiko pasar di Bank Chase dilakukan dengan ...
- A. VAR
 - B. penjualan kredit
 - C. evaluasi diri dengan COSO
 - D. credit matrix
61. Manajemen risiko kredit di Chase dilakukan dengan ..
- A. membentuk departemen penagihan yang kuat
 - B. membuat sistem pelaporan kredit macet yang akurat
 - C. mengevaluasi pemberian kredit dengan credit scoring model
 - D. menjual kredit ke bank lain
62. Analisis oleh UGG menunjukkan risiko berikut ini yang paling penting diperhatikan oleh UGG karena dampak yang tinggi dan pengelolaan yang masih kurang adalah risiko ...
- A. counterparty
 - B. cuaca
 - C. komoditas
 - D. gugatan hukum
63. Yang termasuk pengertian risiko adalah ...
- A. berbagai cara
 - B. kejadian yang merugikan
 - C. kemungkinan hasil
 - D. benar semua
64. Yang termasuk tingkat ketidakpastian ...
- A. tidak ada (pasti)
 - B. objektif
 - C. subjektif
 - D. benar semua
65. Tingkat ketidakpastian sangat tidak pasti contohnya ...
- A. hasil diketahui
 - B. ada probabilita
 - C. perdagangan
 - D. eksplorasi ruang angkasa
66. Jenis-jenis risiko adalah sebagai berikut, kecuali ...
- A. risiko murni/risiko spekulatif
 - B. risiko objektif/subjektif
 - C. risiko statis/energi
 - D. risiko dinamik/statik

67. Pandangan lama tentang risiko telah ditentang oleh pandangan baru, yaitu makin besar risiko makin besar kemungkinan memperoleh laba. Yang benar adalah ...
- hubungan risiko dengan laba tidak linear
 - hubungan risiko dengan laba searah
 - tidak ada hubungan
 - hubungannya baik-baik saja
68. Yang termasuk prasarana lunak (soft) dalam mengelola risiko adalah ...
- budaya dan dukungan manajer
 - komputer dan statistik
 - ruangan kantor dan cahaya ruangan
 - kompensasi dan keuntungan
69. Mengukur risiko kinerja dengan kuantifikasi risiko. Risiko pasar dan modal dengan VAR. Risiko kredit dengan rating perusahaan. Risiko bunga dengan durasi. Risiko operasi dengan matriks dan statistik. Risiko teknologi dengan skenario masa depan. Tipe risiko (berat/ringan) berbeda karena teknik ukurannya beda. Risiko berat ...
- frekuensi tinggi
 - signifikan tinggi
 - frekuensi rendah
 - signifikan rendah
70. Kerugian yang dialami harga ada dua macam. Yang termasuk kerugian langsung ...
- susut
 - terbakar
 - hilang
 - memenuhi ruangan
71. Kepala kantor yang menimpakan kesalahan kerugian negara kepada bawahannya dengan hukuman potongan gaji/ upah sebesar 25% merupakan aspek hukuman kelalaian ...
- contributory negligence*
 - comparative negligence*
 - assumption of risk*
 - last clear change rule*
72. Apabila dalam kesalahan tersebut soal no. 71 ternyata ada keterlibatan kepala kantor sendiri, aspek hukumnya seharusnya adalah ...
- contributory negligence*
 - comparative negligence*

- C. *assumption of risk*
D. *imputed negligence*
73. Apabila kepala kantor itu bijaksana dan mau berbagi kesalahan, aspek hukumnya seharusnya adalah ...
A. *contributory negligence*
B. *comparative negligence*
C. *assumption of risk*
D. *imputed negligence*
74. Apabila sepakat mengalihkan hukuman kepada pihak rekanan/swasta ...
A. *contributory negligence*
B. *comparative negligence*
C. *assumption of risk*
D. *imputed negligence*
75. Kasus Baring Bank seharusnya merupakan kelalaian dengan aspek hukumnya seharusnya adalah ...
A. *contributory negligence*
B. *comparative negligence*
C. *assumption of risk*
D. *imputed negligence*
76. Stress testing digunakan karena VAR hanya mengukur kemungkinan rugi, tetapi tidak untuk peristiwa ekstrim dan luar biasa, contohnya ...
A. risiko inflasi
B. kebakaran
C. devaluasi
D. gunung meletus
77. Misalnya ada dua pilihan investasi A dan B. Investasi A membuat return 12%. Investasi B membuat return 10,5%. Nilai investasi A sebesar Rp20 miliar. Nilai investasi B sebesar Rp12 miliar. Standar deviasi A sebesar 15%. Standar deviasi B sebesar 18%. Untuk mencari VAR95% modelling analitik diperlukan unsur:
A. ketekunan
B. korelasi A dan B
C. ketelitian
D. kalkulator
78. Langkah mencari VAR95% modelling analitik ...
A. mencari return portofolio (RP), deviasi portofolio, varian portofolio, VAR95%
B. langsung total investasi dikali dengan 8,38%
C. langsung total investasi dikali dengan 0,627%

- D. dengan tabel
79. Menurut Mekhofer, mengatasi risiko dengan cara ...
- A. mengurangi probabilitas
 - B. mengurangi hazard
 - C. mengurangi interaksi
 - D. mengurangi total investasi
80. Alat pemadam tidak mencegah kebakaran. Kantong udara tidak mencegah kecelakaan. Oleh karena itu, bukan mengatasi risiko. Yang termasuk hazard ...
- A. tembok tahan api
 - B. tembok beton
 - C. tembok triplek
 - D. tanpa tembok
81. “*Don't put your egg in one basket*” adalah teknik ...
- A. diversifikasi
 - B. sentralisasi
 - C. mengeram
 - D. desentralisasi
82. Tidak boleh mengasuransikan satu objek dengan dua premi asuransi, adalah prinsip ...
- A. *indemnity*
 - B. *insurable interest*
 - C. *subrogation*
 - D. *utmost good faith*
83. Tidak bisa memperoleh pertanggungan lebih daripada kerugian sebenarnya ...
- A. *indemnity*
 - B. *insurable interest*
 - C. *subrogation*
 - D. *utmost good faith*
84. Risiko asuransi bisa dipindahkan ke perusahaan lain apabila tidak sanggup menanggung sendiri, umpamanya risiko terlampau besar. Perusahaan yang menerima transfer risiko disebut ...
- A. *ceding*
 - B. *trading*
 - C. *re-insurer*
 - D. *adjuster*
85. Perusahaan yang khusus menghitung kerugian yang terjadi waktu kecelakaan terjadi disebut ...
- A. *ceding*

- B. *trading*
 - C. *re-insurer*
 - D. *adjuster*
86. Perusahaan yang memindahkan atau membagi risiko asuransi disebut ...
- A. *ceding*
 - B. *trading*
 - C. *re-insurer*
 - D. *adjuster*
87. Apa tugas konsultan aktuarial ...
- A. mengukur tanah
 - B. menghitung harga
 - C. menghitung premi
 - D. menghitung klaim
88. Risiko tertua adalah ...
- A. risiko operasional
 - B. risiko spekulasi
 - C. risiko pasar
 - D. risiko modal
89. Pekerjaan rutin sehari-hari adalah tugas pokok dan fungsi karyawan dalam pekerjaannya mengandung risiko ...
- A. risiko operasional
 - B. risiko spekulasi
 - C. risiko pasar
 - D. risiko modal
90. Jika suatu negara ekonominya membaik, mata uangnya cenderung menguat. Risiko perubahan kurs termasuk risiko ...
- A. risiko operasional
 - B. risiko spekulasi
 - C. risiko pasar
 - D. risiko modal
91. Instrumen derivatif adalah ...
- A. forward, opsi, future
 - B. forward, opsi, rent
 - C. backward, opsi, future
 - D. forside, opsi, future
92. Instrumen derivatif yang paling tua adalah ...
- A. future
 - B. hedging

- C. backward
 - D. forward
93. Budaya sadar risiko sisi keras adalah ...
- A. pengukuran statistik
 - B. komunikasi
 - C. diklat
 - D. insentif
94. Budaya sadar risiko sisi keras adalah ...
- A. pengukuran statistik
 - B. kuantitatif
 - C. metode VAR
 - D. insentif
95. Risiko perbankan menarik dan meminjamkan dana mengandung risiko ...
- A. risiko kredit dan likuiditas
 - B. risiko spekulasi dan operasi
 - C. risiko modal dan murni
 - D. risiko objektif dan subjektif
96. Risiko perbankan menanamkan uang di bursa saham mengandung risiko ...
- A. risiko kredit dan likuiditas
 - B. risiko spekulasi dan operasi
 - C. risiko modal dan murni
 - D. risiko objektif dan subjektif
97. Risiko sebuah memilih orang sebagai pimpinan mengandung risiko ...
- A. risiko kredit dan likuiditas
 - B. risiko spekulasi dan operasi
 - C. risiko modal dan murni
 - D. risiko objektif dan subjektif
98. Kebakaran mengandung risiko ...
- A. risiko kredit dan likuiditas
 - B. risiko spekulasi dan operasi
 - C. risiko modal dan murni
 - D. risiko objektif dan subjektif
99. Pemilihan partai dan presiden seharusnya adalah mengandung risiko ...
- A. risiko kredit dan likuiditas
 - B. risiko spekulasi dan operasi
 - C. risiko modal dan murni
 - D. risiko objektif dan subjektif

100. Bagi perusahaan besar penyokong kampanye dan yang membayar pajak besar pemilihan presiden dapat mengandung risiko ...

- A. risiko kredit dan likuiditas
- B. risiko spekulasi dan operasi
- C. risiko modal dan murni
- D. risiko objektif dan subjektif



BAGIAN II

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PERUSAHAAN

Bagian ini menjelaskan tentang praktek manajemen risiko dalam perusahaan. Proses manajemen risiko secara sistematis step by step diuraikan dalam tiap bab. Tahapan awal pengenalan istilah-istilah dalam manajemen risiko. Istilah – istilah ini penting untuk dimengerti dan dipahami oleh Pembaca karena menyangkut dan terkait langsung dengan penggunaan istilah-istilah tersebut dalam penjelasan dan pemaparan dalam bab-bab berikutnya.

Bagian II ini terdiri dari 3 (tiga) bab yaitu (1) Kerangka Manajemen risiko, (2) Infrastruktur Manajemen risiko, dan (3) Proses manajemen risiko.

Kerangka manajemen risiko menjelaskan tentang tahapan-tahapan penting dalam proses manajemen risiko. Bagaimana manajemen risiko di desain dan bagaimana manajemen risiko bekerja serta bagaimana system pelaporan manajemen risiko.

Infrastruktur manajemen risiko menjelaskan tentang prinsip-prinsip, filosofi, budaya dan kebijakan dalam penerapan manajemen risiko dalam suatu perusahaan. Bab ini menjadi bagian penting yang perlu dipahami para pembelajar risiko untuk mendapat spirit tentang urgensi mengapa manajemen risiko diperlukan?

Bab III merupakan bagian terakhir dari bagian ini. Menjelaskan tentang proses manajemen dalam suatu perusahaan. Inilah bab yang menjadi INTI dari MANAJEMEN RISIKO, karena dalam bab ini menguraikan langkah-langkah kerja dalam manajemen risiko.

DEFINISI ISTILAH DALAM MANAJEMEN RISIKO

- **Akuntabilitas** adalah keadaan dimana pengelolaan risiko harus dapat dipertanggungjawabkan dan merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen;

- **Analisis Risiko (*Risk Analysis*)** adalah proses untuk memahami sifat risiko dan menentukan tingkat risiko/pengukuran risiko, merupakan dasar bagi evaluasi risiko dan pengambilan keputusan dalam menangani/memperlakukan risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 3.6.1);
- **Asesmen Risiko (*Risk Assessment*)** adalah keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 3.4.1);
- **Budaya Risiko (*Risk Culture*)** adalah serangkaian sikap, nilai-nilai dan praktek bersama yang menjadi cirri bagaimana entitas/organisasi mempertimbangkan risiko dalam aktivitas sehari-hari (COSO ERM Framework);
- **Daftar Risiko (*Risk Register*)** adalah rekaman informasi dari risiko yang telah teridentifikasi (ISO Guide 73:2009 definisi 3.8.2.4);
- **Dampak (*Consequence*)** adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi tujuan. Peristiwa dapat mengakibatkan berbagai dampak, baik yang pasti terjadi maupun yang masih mungkin terjadi, serta bisa menghasilkan efek positif atau negative (ISO Guide 73:2009 definisi 3.6.1.3);
- **Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)** adalah proses untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah risiko dapat diterima atau toleransi sehingga membantu pengambilan keputusan dalam menangani/memperlakukan risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 3.7.1);
- **Filosofi Risiko (*Risk Philosophy*)** adalah keyakinan mengenai adanya risiko serta melakukan pilihan dalam beraktivitas dan menangani risiko tersebut (COSO ERM Framework);
- **Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)** adalah proses mencari, mengenali, dan mendeskripsikan risiko termasuk di dalamnya mengidentifikasi sumber, peristiwa, penyebab dan dampak yang mungkin terjadi, serta dapat didukung pula oleh data historis, analisis teoritis, pendapat pakar dan *stakeholder*, atau informasi lainnya (ISO Guide 73:2009 definisi 3.5.1);
- **Kebijakan Manajemen Risiko (*Risk Management Policy*)** adalah pernyataan direksi dan atau Dewan Komisaris terkait dengan arah dan tujuan program manajemen risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 2.1.2);
- **Kemungkinan (*Likelihood*)** adalah peluang terjadinya suatu peristiwa. Dalam terminologi manajemen risiko kata “kemungkinan” merujuk pada kemungkinan terjadinya sesuatu baik telah terdefiniskan, diukur, atau ditentukan secara objektif maupun subjektif, secara kualitatif maupun kuantitatif, serta dijelaskan menggunakan istilah umum maupun matematis [probabilitas/frekuensi selama periode tertentu] (ISO Guide 73:2009 definisi 3.6.1.1);

- **Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*)** adalah sekumpulan perangkat perusahaan yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, pemantauan dan peninjauan serta perbaikan sinambung manajemen risiko bagi seluruh elemen perusahaan (ISO Guide 73:2009 definisi 2.1.1);
- **Keyperson** adalah karyawan yang ditunjuk melalui memo Direksi yang berfungsi sebagai wakil dari unit kerjanya dan berfungsi sebagai koordinator asesmen risiko di unit kerjanya masing-masing;
- **Komunikasi & Konsultasi (*Communication & Consultation*)** adalah proses yang berulang dan berkelanjutan antara bagian dalam perusahaan dengan para pemangku kepentingannya (*stakeholders*) dalam saling memberikan, berbagi informasi serta melakukan dialog terkait dengan pengelolaan risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 3.2.1);
- **Kriteria Risiko (*Risk Criteria*)** adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi (ISO Guide 73:2009 definisi 3.3.1.3);
- **Manajemen Risiko (*Risk Management*)** adalah sekumpulan perangkat dalam perusahaan yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, pemantauan dan peninjauan serta perbaikan sinambung pengelolaan risiko bagi seluruh bagian Perusahaan (ISO Guide 73:2009 definisi 2.1.1);
- **Menetapkan Konteks (*Establishing The Context*)** adalah proses untuk menentukan batasan dari parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 2.4);
- **Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)** adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan (ISO Guide 73:2009 definisi 3.2.1.1);
- **Pemangku Risiko (*Risk Owner*)** adalah orang atau suatu entitas yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 3.5.1.5);
- **Pemantauan (*Monitoring*)** adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi, melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dan pelaksanaan pengelolaan risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 3.8.2.1);
- **Penanganan/Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)** adalah proses untuk memodifikasi risiko antara lain: menghindari risiko dengan memutuskan untuk

tidak melakukan atau melanjutkan aktivitas tertentu yang dianggap berisiko, menerima atau bahkan meningkatkan risiko untuk mengejar kesempatan, menghilangkan sumber risiko, mengurangi kemungkinan dan dampak terjadinya risiko, berbagi atau mentransfer risiko dengan pihak lain, serta mempertahankan risiko didukung informasi yang memadai. Penanganan/perlakuan risiko yang berhubungan dengan proses untuk mengurangi/menghilangkan dampak negative dapat disebut juga “Mitigasi Risiko”, “Penghapusan Risiko”, “Pencegahan Risiko”, dan “Pengurangan Risiko” (ISO Guide 73:2009 definisi 3.8.1);

- **Peninjauan/Pengkajian (Review)** adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan, dan efektifitas suatu objek, proses atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran. *Catatan: pengkajian dapat dilakukan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, penanganan/perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 3.8.2.2);
- **Peristiwa (Event)** adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu (ISO Guide 73:2009 definisi 3.5.1.3);
- **Perusahaan** adalah Perusahaan yang didirikan berdasarkan Akta Notaris Soeleman Ardjasasmita, SH No. 19 tanggal 9 Juni 1975;
- **Profil Risiko (Risk Profile)** adalah uraian atau gambaran dari sekumpulan risiko. *Catatan: kumpulan risiko dapat berisi risiko yang berkaitan dengan seluruh atau sebagian risiko perusahaan, atau sesuai yang didefinisikan oleh profil tersebut (ISO Guide 73:2009 definisi 3.8.2.5);
- **Proses Manajemen Risiko (Risk Management Process)** adalah penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks, melakukan identifikasi, menganalisis, mengevaluasi, menangani/memperlakukan, memantau dan mengkaji risiko (ISO Guide 73:2009 definisi 3.1);
- **Risiko (Risk)** adalah dampak ketidakpastian pada sasaran (ISO Guide 73:2009 definisi 1.1);
- **Risiko Tersisa (Residual Risk)** adalah risiko yang masih tersisa setelah penanganan/perlakuan risiko. Risiko sisa dapat berupa risiko baru yang tidak dikenal atau merupakan risiko yang dipertahankan [*retained risk*]/melekat [*inherent risk*] (ISO Guide 73:2009 definisi 3.8.1.6);
- **Selera Risiko (Risk Appetite)** adalah risiko yang dapat diterima perusahaan/entitas untuk mencapai suatu target. Seringkali selera risiko disampaikan dalam bentuk kualitatif dengan kategori misalnya tinggi, sedang atau rendah, atau

mungkin dengan pendekatan kuantitatif untuk cerminan dan penyeimbangan tujuan dalam pertumbuhan, pendapatan, dan risiko (COSO ERM Framework);

- **Sumber Risiko (*Risk Source*)** adalah elemen yang baik berdiri sendiri ataupun bersama-sama memiliki potensi yang melekat (*intrinsic*) untuk menimbulkan terjadinya risiko. Sumber risiko dapat berupa sesuatu yang berwujud maupun tak berwujud (ISO Guide 73:2009 definisi 3.5.1.2);
- **Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)** adalah tingkat yang dapat diterima secara relative terhadap perencanaan tujuan. Toleransi risiko dapat diukur, dan seringkali ukuran yang terbaik adalah dalam satuan yang sama dengan objeknya. Manajemen dalam menetapkan toleransi risiko mempertimbangkan kepentingan yang berhubungan dengan tujuan dan keselarasan toleransi risiko dengan selera risiko (COSO ERM Framework);
- **Unit Kerja** adalah satuan fungsi/unit dalam struktur organisasi perusahaan yang berperan untuk menggerakkan operasi perusahaan dalam melaksanakan proses bisnis baik sebagai penggerak operasi utama yang menghasilkan pendapatan maupun penggerak operasi pendukung;





Bab 9

KEBIJAKAN UMUM PENGELOLAAN RISIKO PERUSAHAAN

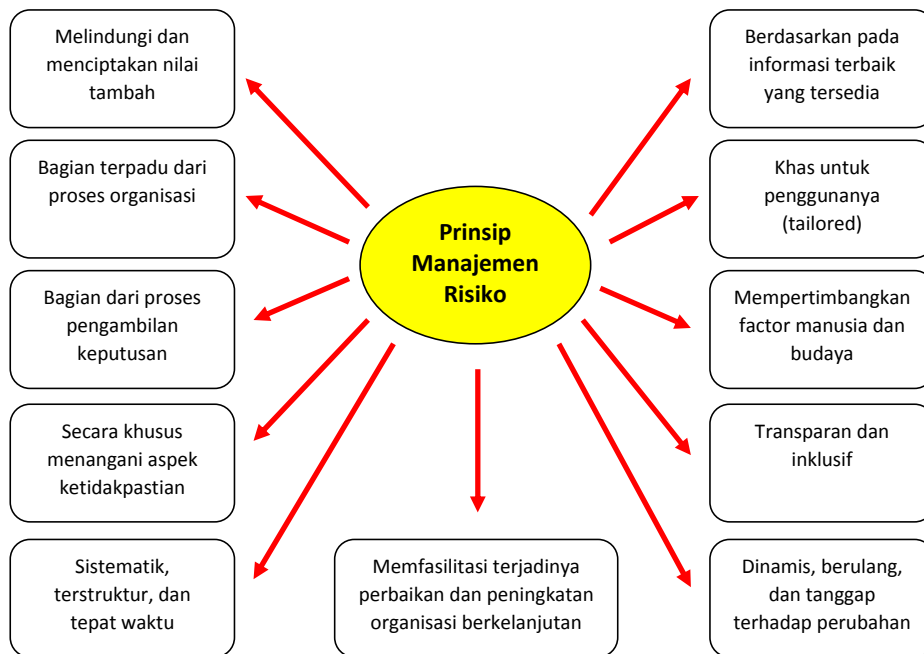
Sub Pokok Bahasan:

- 9.1 Prinsip-prinsip Manajemen Risiko
- 9.2 Kesadaran dan Budaya Risiko
- 9.3 Kebijakan Manajemen Risiko
- 9.4 Kerangka Kerja Manajemen Risiko
- 9.5 Kategori Risiko

Risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas perusahaan yang harus dikelola sebagai usaha untuk melindungi asset, menjaga pencapaian target, serta mendukung pertumbuhan perusahaan

9.1 PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Prinsip-prinsip manajemen risiko yang dianut dan diterapkan perusahaan adalah sebagai berikut:



Gambar 9-1: Prinsip-prinsip Manajemen Risiko

1. Manajemen risiko melindungi dan menciptakan nilai tambah.

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan secara nyata. Selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk, reputasi, tata kelola perusahaan, efisiensi operasi, dan lain-lain

2. Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi.

Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses bisnis perusahaan, proyek, dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah suatu aktivitas yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan serta proses bisnis perusahaan dalam mencapai sasaran.

3. Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan.

Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin. Manajemen risiko dapat membantu menentukan prioritas tindakan dan

membedakan berbagai alternatif tindakan. Manajemen risiko dapat membantu menunjukkan semua risiko yang ada, mana risiko yang dapat diterima dan mana risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen risiko juga memantau apakah perlakuan risiko yang telah diambil memadai dan cukup efektif atau tidak. Informasi ini merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan.

4. Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian.

Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen risiko memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan cara menangani ketidakpastian tersebut.

5. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.

Sifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan hasil serta perbaikan.

6 Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

Masukan dan informasi yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia. Akan tetapi, tetap harus disadari bahwa semua informasi ini mempunyai keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi diantara para ahli.

7. Manajemen risiko adalah khas untuk penggunanya (tailored)

Manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal perusahaan, serta sasaran perusahaan dan profil risiko yang dihadapi perusahaan tersebut. Termasuk dalam pengertian ini adalah disesuaikan dengan kebutuhan dari para pemangku risiko dalam perusahaan tersebut.

8 Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya

Penerapan manajemen risiko haruslah menemukenali kapabilitas perusahaan, persepsi dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar perusahaan, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian sasaran perusahaan.

9. Manajemen risiko harus transparan dan inklusif

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan dalam perusahaan harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko.

10. Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan

Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar perusahaan, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi ini tahapan pemantauan dan peninjauan berperan memberikan kontribusi. Risiko baru pun muncul, ada yang berubah, ada juga yang menghilang. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memperhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.

11. Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan dalam organisasi perusahaan secara berlanjut.

Manajemen perusahaan harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan dan kecanggihan pelaksanaan manajemen risiko, sejalan dengan aspek lain dari perusahaan.

9.2 KESADARAN DAN BUDAYA RISIKO

Sasaran budaya risiko perusahaan adalah tercipta dan terpeliharanya perilaku hati-hati dan tidak ceroboh serta penuh pertimbangan atas informasi yang ada (*prudent*). Perilaku tersebut tercermin pada setiap pengambilan keputusan, baik keputusan strategis hingga keputusan yang sederhana dalam operasional sehari-hari, para pengambil keputusan selalu sadar akan potensi risiko yang ada saat ini maupun di masa yang akan datang. Sadar akan potensi risiko diharapkan para pengambil keputusan tersebut memahami bahwa:

- 1 Pentingnya proses asesmen risiko dalam setiap kegiatan proses bisnis perusahaan saat ini maupun yang direncanakan
- 2 Pentingnya mengkomunikasikan dan mengkonsultasikan semua potensi risiko yang mungkin terjadi.

3. Perlunya memperhitungkan keseimbangan antara risiko dan manfaat dalam setiap pengambilan keputusan bisnis, baik dalam tingkat strategis maupun dalam operasi sehari-hari

Untuk menciptakan budaya risiko tersebut secara efektif diperlukan strategi sebagai berikut:

- Pimpinan sebagai contoh perilaku yang mencerminkan budaya risiko kepada jajaran dibawahnya (*“tone from the top”*) termasuk memberikan dukungan dengan menyediakan sumber daya untuk penerapan manajemen risiko perusahaan.
- Sosialisasi dan pelatihan ke seluruh jajaran perusahaan agar seluruh karyawan dapat memahami dan berbicara dengan “bahasa” yang sama akan pentingnya kesadaran risiko, serta dapat membuat proses perubahan secara mandiri dan berkelanjutan.
- Penyelarasan antara pencapaian sasaran perusahaan dengan insentif dan sanksi untuk merangsang, mendorong, dan mendukung perilaku budaya risiko antara lain dengan pencantuman terkait pengelolaan risiko dalam *Key Performance Indikator (KPI)* perusahaan

9.3 KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

Manajemen Perusahaanberkomitmen menerapkan manajemen risiko secara menyeluruh dan konsisten dalam mencapai sasaran perusahaan dengan melaksanakan prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko serta mengintegrasikan system manajemen risiko dengan system lain yang ada dalam perusahaan agar penanganan risiko dapat berjalan selaras dan optimal, antara lain yaitu:

1. Sistem manajemen risiko dengan system pengendalian intern dan pengawasan intern serta system prosedur perusahaan (*Risk Based Audit & Risk Based Procedures*):
 - a. Menjadikan risiko sebagai salah satu dasar dalam menyusun system pengendalian intern dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).
 - b. Menjadikan hasil evaluasi dan pemeriksaan dalam sistem pengendalian intern dan pengawasan intern sebagai salah satu bahan asesmen risiko perusahaan
 - c. Menjadikan hasil asesmen risiko serta hasil evaluasi dan pemeriksaan sebagai bahan perbaikan system prosedur perusahaan

2. Sistem manajemen risiko dengan system penyusunan anggaran perusahaan (*Risk Based Budgeting*):
 - a. Menjadikan rencana penanganan risiko sebagai salah satu dasar penyusunan dan penetapan Rencana Kerja dan Anggaran perusahaan (RKAP)
 - b. Memastikan biaya penanganan risiko masuk dalam RKAP, terutama untuk risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian target perusahaan secara signifikan
3. Sistem manajemen risiko dengan system penilaian kinerja perusahaan:
 - a. Menjadikan kinerja penanganan risiko sebagai salah satu factor dalam system penilaian kerja perusahaan yang tertuang dalam KPI
 - b. Memastikan target KPI penanganan risiko unit kerja telah selaras dengan KPI manajemen

9.4 KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

1. Penjelasan Umum
 - a. Kerangka kerja manajemen risiko merupakan pengembangan dari prinsip-prinsip manajemen risiko diatas yang memberikan dasar dan penataan organisasi yang mencakup seluruh kegiatan pada semua tingkatan perusahaan
 - b. Kerangka kerja ini membantu dalam pengelolaan risiko secara efektif dengan menggunakan penerapan proses manajemen risiko pada berbagai tingkatan organisasi dan dalam konteks spesifik perusahaan.
 - c. Kerangka kerja ini memastikan bahwa informasi risiko yang diperoleh pada proses manajemen risiko, secara lengkap dan memadai dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan dan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi
 - d. Kerangka kerja ini dimaskudkan untuk membantu mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan system manajemen perusahaan.
 - e. Penerapan kerangka kerja manajemen risiko ini mengambil pola manajemen mutu, yaitu (*Plan, Do, Check, Action*) *Plan* adalah perencanaan kerangka kerja manajemen risiko yang akan diterapkan. *Do* adalah proses penerapan kerangka kerja itu sendiri. *Check* merupakan proses memantau dan meninjau apakah rencana yang diterapkan memang dilaksanakan dengan benar. *Action* adalah melakukan perbaikan terhadap kerangka kerja.



Gambar 9.2: Kerangka Kerja Manajemen Risiko

2. Mandat dan Komitmen

Mandat merupakan tugas dan wewenang yang harus dilaksanakan dan dipertanggung-jawabkan dengan komitmen yang penuh

- a. Direksi dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan berusaha menciptakan situasi yang kondusif untuk melaksanakan manajemen risiko melalui penetapan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko, Sistem & Prosedur Penerapan Manajemen Risiko dalam suatu Surat Keputusan Direksi atau Memo Direksi
- b. Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko, Sistem & Prosedur Penerapan Manajemen Risiko tersebut akan dipantau, dievaluasi, dan dikaji ulang secara periodik

oleh internal perusahaan maupun eksternal independen dalam rangka perbaikan sinambung sesuai kebutuhan dan tuntutan terkini

- c. Akuntabilitas pengelolaan risiko perusahaan adalah sebagai berikut:
- 1). Merujuk pada Undang-undang No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Menteri BUMN No.PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, maka yang bertanggung jawab utama dalam penerapan manajemen risiko adalah Direksi, sedangkan Dewan Komisaris adalah pengawas tertinggi. Oleh karena itu:
 - i). Dewan Komisaris melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan perseroan oleh Direksi, termasuk di dalamnya pengawasan terhadap pengelola risiko usaha.
 - ii). Direksi merupakan penanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko perusahaan, sehingga Direksi berkomitmen untuk menerapkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko, Sistem & Prosedur Penerapan Manajemen Risiko. Selain itu Direksi memberika arahan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan termasuk membentuk unit kerja manajemen risiko
 - 2). Pimpinan Kompartemen merupakan pemangku risiko untuk risiko yang berpengaruh secara signifikan terhadap target perusahaan yang tertuang dalam RKAP, antara lain:
 - i). Tingkat Risiko: Tinggi dan Sangat Tinggi
 - ii). Risiko yang berkategori Risiko Strategis
 - iii). Risiko yang penanganannya dibutuhkan kordinasi antar Kompartemen serta memerlukan keputusan setingkat Pimpinan Kompartemen.
 - 3). Pimpinan Divisi/Biro merupakan pemangku risiko pada proses bisnis yang ada di masing-masing Divisi/Biro. Para pemangku risiko dibantu oleh Keyperson melakukan proses asesmen risiko, menyusun rencana penaganan risiko beserta anggaran yang diperlakukan, melaksanakan/memantau pelaksanaan penanganan risiko sesuai rencana.
 - 4). Keyperson merupakan pejabat setingkat Superintendent, berfungsi membantu Pemimpin Divisi/Biro untuk:
 - i). Mengkordinasi seluruh proses manajemen risiko di unit kerjanya, serta melakukan komunikasi dan konsultasi baik dengan internal unit kerja maupun dengan pihak pemangku kepentingan terhadap

- risiko tersebut (a.l: Biro Manajemen Risiko, pihak yang menjadi sumber risiko, pihak yang terkena dampak risiko, dll).
- ii). Melakukan pencatatan dan pendokumentasian dengan baik seluruh aktivitas yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko unit kerjanya sebagaimana diatur dalam Sistem & Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.
- 5). Karyawan memiliki pengetahuan dan kesadaran terhadap risiko yang memadai sehingga dapat berperan serta secara aktif untuk memantau dan mencegah terjadinya peristiwa risiko, melaporkan setiap informasi tentang risiko kepada atasan atau pihak-pihak terkait, serta ikut menangani risiko yang terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya
3. Perencanaan kerangka kerja pengelolaan risiko
- Merupakan panduan dasar bagi seluruh jajaran perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko yang khas dan sesuai karakter bisnis dan kebutuhan riil perusahaan
- a. Pemahaman perusahaan dan konteksnya.
Semua pemangku risiko sebelumnya menyusun perencanaan manajemen risiko harus memahami kondisi lingkungan (konteks) internal maupun eksternal perusahaan.
 - b. Kebijakan manajemen risiko.
Merupakan ketentuan dasar mengenai bagaimana perusahaan menentukan arah dan tujuan program manajemen risiko
 - c. Integrasi ke dalam proses bisnis perusahaan
 - d. Setiap pengambilan keputusan/tindakan harus mempertimbangkan risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan tersebut (Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU/2011 ketentuan pasal 25 (1) dan prinsip ke-3 manajemen risiko).
 - e. Membangun dan melaksanakan program manajemen risiko secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG (Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU/2011 ketentuan pasal 25 (2) dan prinsip ke-2 manajemen risiko).
 - f. Asesmen risiko merupakan satu kesatuan dengan proses analisis kelayakan pada saat akan melakukan investasi usaha, sehingga pada saat pengambilan keputusan sudah mempertimbangkan risiko serta termasuk penanganan/ perlakuan risiko didalamnya.
 - g.. Penerapan manajemen risiko melibatkan seluruh manajemen beserta unit kerja dibawahnya dalam melaksanakan proses bisnis dan program kerja,

untuk itu setiap unit kerja harus melakukan asesmen risiko dan rencana penanganannya.

- h. Proses pengelolaan risiko khususnya pelaksanaan penanganan/perlakuan risiko merupakan satu kesatuan dengan pelaksanaan program kerja karena pelaksanaan penanganan/perlakuan risiko dimaksudkan untuk memastikan pencapaian sasaran program sesuai rencana, sehingga pelaksanaan penanganan/perlakuan risiko yang memerlukan biaya hendaknya dianggarkan di dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
 - i. Mengintegrasikan sistem manajemen risiko dengan sistem manajemen lain yang diterapkan oleh perusahaan.
 - j. Penanggung jawab risiko.
Setiap proses pengelolaan risiko harus dapat dipertanggungjawabkan. Tanggung jawab tersebut melekat proses kerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan termuat dalam deskripsi kerja. Selain itu tanggung jawab secara spesifik dalam pengelolaan risiko telah dijelaskan pada akuntabilitas pengelolaan risiko dalam mandate dan komitmen diatas serta menjadi salah satu penilaian dalam KPI.
 - k. Sumber daya.
Merujuk pada Peraturan Menteri Negara BUMN No.PER-01/MBU/2011 pada pasal 25 (2) menyebutkan bahwa "Direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG". Sehingga secara otomatis Direksi bertanggung jawab untuk mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pengelolaan risiko. Biro manajemen Risiko yang berfungsi untuk mendukung dan mengkoordinasikan program manajemen risiko korporasi bertanggung jawab menyusun perencanaan alokasi sumber daya yang terdiri dari sumber daya manusia (pengalaman, keterampilan, kemampuan, dan jumlah), fasilitas pendukung, sistem informasi, dan manajemen pengetahuan, serta anggaran yang dibutuhkan.
 - l. Pembuatan mekanisme pelaporan dan komunikasi.
Mekanisme sistem pelaporan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal diselaraskan dengan pedoman system pelaporan yang dikeluarkan oleh PT Pupuk Indonesia Holding Company sebagai induk dari seluruh produsen pupuk milik pemerintah. Biro Manajemen Risiko mengembangkan mekanisme komunikasi dengan menentukan periodesasi serta pihak pemangku kepentingan yang berkaitan, dengan tujuan untuk mendapatkan dukungan dan pertukaran informasi yang efektif.
4. Penerapan manajemen risiko
- a. Penerapan kerangka kerja manajemen risiko

- Perusahaan secara konsisten menerapkan semua ketentuan sebagaimana yang telah diatur dalam kerangka kerja manajemen risiko secara menyeluruh.
- b. Penerapan proses manajemen risiko
Langkah-langkah sistematis yang diterapkan perusahaan dalam menerapkan proses manajemen risiko diuraikan lebih lanjut secara rinci pada bagian lain buku ini.
5. Pemantauan dan peninjauan kerangka kerja manajemen risiko
Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja perusahaan, maka manajemen perusahaan:
- a. Menetapkan ukuran kinerja manajemen risiko adalah sesuai dengan ukuran kinerja pada KPI manajemen dan RKAP.
 - b. Melakukan evaluasi secara berkala dengan menggunakan jasa konsultan eksternal independen untuk mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko dibandingkan dengan standar praktek terbaik (*best practice*)
 - c. Meninjau secara berkala kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan manajemen risiko, dan elemen-elemen lain yang berhubungan dengan penerapan manajemen risiko masih relevan dengan konteks terkini baik internal maupun eksternal perusahaan.
 - d. Memastikan kepatuhan terhadap pelaksanaan seluruh elemen penerapan manajemen risiko.
6. Perbaiki sinambung kerangka kerja
Hasil dari pemantauan dan peninjauan kerangka kerja harus ditindaklanjuti untuk meningkatkan kerangka kerja manajemen risiko, sehingga diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko serta budaya risiko perusahaan.

9.5 KATEGORI RISIKO

Risiko dibagi ke dalam 4 (empat) kategori besar, yaitu:

1. Risiko Strategis

Risiko yang terkait dengan rencana dan strategi bisnis masa depan perusahaan, termasuk rencana untuk memasuki lini bisnis baru, merger dan akuisisi, meningkatkan infrastruktur, dll.

2. Risiko Finansial

Risiko yang disebabkan karena fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan akibat gejolak berbagai variable makro.

3. Risiko Operasional

Risiko yang berhubungan dengan kegagalan atau tidak memadainya proses internal, manusia, mesin, hukum, dan system atau kejadian-kejadian eksternal

4. Risiko Hazard

Risiko yang berkaitan dengan ancaman terhadap nyawa, kesehatan, serta lingkungan.

Bidang Risiko

Risiko dibagi menjadi 12 (dua belas) bidang untuk memudahkan dalam penanganan dan pelaporan, yaitu:

1. Bidang Produksi
2. Bidang Pemasaran
3. Bidang Distribusi/Transportasi
4. Bidang Pengadaan
5. Bidang Pengembangan dan investasi
6. Bidang Teknologi Informasi
7. Bidang Keuangan
8. Bidang Pengawasan
9. Bidang Sumberdaya Manusia
10. Bidang Umum
11. Bidang Hukum dan Reputasi
12. Bidang Lingkungan dan K3

Selera dan Toleransi Risiko

Batasan selera risiko (*risk appetite*) dan toleransi risiko (*risk tolerance*) digunakan untuk memahami sejauh mana setiap risiko harus dikelola. Setiap risiko yang telah dilakukan penanganan/perlakuan maka akan terjadi penurunan kemungkinan terjadinya risiko dan atau penurunan dampak risiko tersebut sehingga didapatkan risiko tersisa (*residual risk*). Seberapa jauh risiko akan ditangani lebih lanjut tergantung batasan selera dan toleransi yang ditetapkan oleh perusahaan. Penetapan batasan tersebut diselaraskan dengan ketentuan dari PT Pupuk Indonesia Holding Company, yang kemudian dituangkan dalam SK Direksi Perusahaan

Bab 10

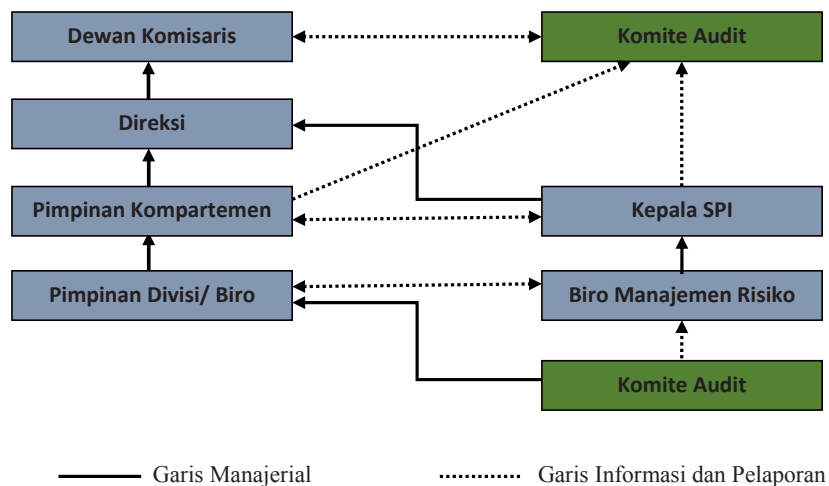
INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

Sub Pokok Bahasan

- 10.1 Tata Hubungan Kerja Pengelolaan Risiko
- 10.2 Metodologi Penerapan Manajemen Risiko
- 10.3 Sistem dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko
- 10.4 Sistem Informasi Manajemen Risiko
- 10.5 Pelaporan Manajemen Risiko

10.1. TATA HUBUNGAN KERJA PENGELOLAAN RISIKO

Dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif, perlu disusun suatu tata hubungan kerja pengelolaan risiko. Berikut bentuk tata hubungan kerja pengelolaan risiko perusahaan:



Gambar 10-1: Tata Hubungan Kerja Pengelolaan Risiko

1. Dewan komisaris melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan perseroan oleh Direksi, termasuk di dalamnya pengawasan terhadap pengelolaan risiko usaha
2. Komite Audit mengevaluasi penerapan manajemen risiko perusahaan meliputi evaluasi kebijakan dan efektifitas manajemen risiko, aktivitas strategis dan pengambilan keputusan manajemen, serta peninjauan terhadap risiko-risiko yang dipandang perlu.
3. Direksi penanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko perusahaan meliputi penerapan dan pengembangan sistem manajemen risiko dengan menetapkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko, Sistem & Prosedur Penerapan Manajemen Risiko. Selain itu direksi menetapkan selera dan toleransi risiko serta memberikan arahan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan termasuk membentuk unit kerja manajemen risiko.
4. Kepala SPI membawahi Biro Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan fungsi kerja Biro Manajemen Risiko dengan kompartemen/unit kerja lain serta menyampaikan hasil kerja manajemen risiko kepada Direksi dan Komite Audit.
5. Pimpinan kompartemen merupakan pemangku risiko untuk risiko dibawah tanggung jawabnya yang berpengaruh secara signifikan terhadap target perusahaan yang tertuang dalam RKAP serta bertanggung jawab untuk mengkoordinasi seluruh pemangku risiko pada tingkat pada tingkat Pimpinan Divisi/Biro dibawahnya.
6. Biro Manajemen Risiko berperan untuk mendukung dan mengkoordinasikan program manajemen risiko pada tingkat korporasi. Dalam hal risiko operasional perusahaan, Biro Manajemen Risiko menerima masukan dan berkoordinasi dengan seluruh Pimpinan Divisi/Biro dan Keyperson serta menerima arahan dari para Pimpinan Kompartemen dan Direksi. Untuk risiko lain yang non-operasional, Biro Manajemen Risiko baik atas inisiatif sendiri maupun atas permintaan pihak lain (Dewan Komisaris, Komite Audit, Direksi, Pimpinan Kompartemen, atau Pimpinan Unit Kerja) melakukan asesmen sebagai bahan yang dapat dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan para pengambil keputusan yang terkait. Selain itu Biro Manajemen Risiko berperan untuk mengembangkan metode pengelolaan risiko, menyusun pelaporan manajemen risiko, menyusun dan memantau profil risiko perusahaan, mengamati dan memberikan rekomendasi atas proses bisnis yang berlangsung, memantau implementasi manajemen risiko, menyusun Pedoman Penerapan Manajemen Risiko dan Sistem & Prosedur Penerapan Manajemen Risiko, serta

melakukan peninjauan ulang terhadap risiko-risiko yang mungkin timbul dari implementasi system & prosedur perusahaan untuk dilakukan perbaikan baik sistem & prosedur yang belum ditetapkan maupun yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Direksi.

7. Pimpinan Divisi/Biro merupakan pemangku risiko pada proses bisnis yang ada di masing-masing Divisi/Biro. Pimpinan Divisi/Biro dibantu oleh Keyperson melakukan proses asesmen risiko, menyusun rencana penanganan risiko beserta anggaran yang diperlukan, melaksanakan/memantau pelaksanaan penanganan risiko sesuai rencana serta menginformasikan kepada Pimpinan Kompartemen mengenai risiko yang berpengaruh signifikan terhadap pencapaian target perusahaan serta risiko yang memerlukan penanganan bersama lintas Kompartemen.
8. Keyperson merupakan pejabat setingkat Superintendent, berfungsi membantu Pimpinan Divisi/Biro untuk:
 - a. Mengkoordinasi seluruh proses manajemen risiko di unit kerjanya, serta melakukan komunikasi dan konsultasi baik dengan internal unit kerja maupun dengan pihak pemangku kepentingan terhadap risiko tersebut (a.l: Biro Manajemen Risiko, pihak yang menjadi sumber risiko, pihak yang terkena dampak risiko, dll).
 - b. Melakukan pencatatan dan pendokumentasian dengan baik seluruh aktivitas yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko unit kerjanya sebagaimana diatur dalam Sistem & Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.
 - c. Memantau pelaksanaan penanganan dan perkembangan risiko di masing-masing unit kerjanya dan melakukan peninjauan ulang terhadap risiko yang dihadapi terkait sumber/penyebab risiko, kemungkinan dan dampak, serta realisasi langkah penanganan risiko.

10.2 METODOLOGI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Metodologi yang digunakan dalam menerapkan manajemen risiko perusahaan ini mengacu pada standar yang telah diakui dan digunakan secara internasional dengan maksud agar memberikan tingkat kepercayaan yang baik dari para pemangku kepentingan serta meningkatkan kepercayaan diri bagi perusahaan dalam mengimplementasikannya. Terdapat beberapa standar yang penggunaannya cukup banyak di dunia sehingga perlu menentukan prioritas serta modifikasi agar dapat diaplikasikan secara baik dan mudah namun tidak melupakan inti dari pengelolaan

risiko itu sendiri, hal tersebut sesuai dengan prinsip manajemen risiko ke-7 yaitu “manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya”. Berikut standar manajemen risiko yang digunakan oleh perusahaan:

1. **ISO 31000:2009 “Risk Management - Principles and Guidelines”** sebagai prioritas utama yang menjadi acuan dalam menerapkan prinsip, kerangka kerja, serta proses manajemen risiko. Didukung oleh dua dokumen yang melengkapi standar tersebut yaitu **ISO Guide 73:2009 “Risk Management – Vocabulary”** yang memuat definisi-definisi yang terkandung dalam dokumen standar serta **IEC/ISO 31010:2009 “Risk Management - Risk Assessment Techniques”** yang digunakan sebagai alat bantu dalam melakukan asesmen risiko.
2. COSO **Enterprise Risk Management – Framework** melengkapi penerapan manajemen risiko dalam hal menetapkan strategi budaya risiko, filosofi risiko, dan selera & toleransi risiko perusahaan.

10.3 SISTEM DAN PROSEDUR PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Dalam penerapan manajemen risiko perlu diatur tata cara untuk melaksanakan proses manajemen risiko yang terintegrasi dalam suatu sistem dan prosedur yang komprehensif yang ditetapkan oleh Direksi meliputi:

1. Akuntabilitas serta penjenjangan delegasi tugas dan tanggung jawab secara jelas.
2. Pelaksanaan peninjauan ulang sebagai upaya penyempurnaan terhadap sistem & prosedur secara terus menerus.

10.4 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO

Sistem informasi manajemen risiko merupakan alat bantu berbasis teknologi informasi yang digunakan untuk melaksanakan proses manajemen risiko agar lebih cepat dan akurat dalam penyampaian data dari unit kerja ke Biro Manajemen Risiko serta pemangku kepentingan lainnya yang telah ditentukan sesuai kewenangan dalam mengakses informasi di dalamnya. Sistem informasi manajemen risiko selain dapat digunakan untuk menyimpan data proses manajemen risiko juga dapat dimanfaatkan sebagai penyimpanan data historis peristiwa risiko dan data pendukung lainnya agar mempermudah dalam proses analisis risiko.

10.5 PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO

Pelaporan manajemen risiko menurut kepentingan penyampaiannya dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu pelaporan internal dan eksternal. Mekanisme pelaporan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pelaporan internal

Pelaporan internal penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

a. Sistem pelaporan rutin

- 1) Biro Manajemen Risiko menerima hasil asesmen risiko unit kerja beserta rencana penanganannya yang disusun sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Sistem & Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.
- 2) Hasil asesmen risiko unit kerja beserta rencana penanganannya dianalisis, dievaluasi dan dikompilasi oleh Biro Manajemen Risiko.
- 3) Hasil kompilasi dilakukan klarifikasi secara berkala setiap triwulan kepada unit kerja (Pimpinan Divisi/Biro & Keyperson) dan setiap semester kepada Pimpinan Kompartemen untuk memantau dan meninjau perkembangan yang terjadi pada masing-masing risiko sesuai akuntabilitasnya.
- 4) Hasil kompilasi serta pemantauan dan peninjauan tersebut disusun menjadi Laporan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan disampaikan kepada Direksi dan Komisaris setiap triwulan.

b. Sistem pelaporan khusus

Pelaporan khusus dimaksudkan untuk menyampaikan hal-hal yang berada diluar lingkup risiko operasional, yaitu antara lain berkaitan dengan risiko kejadian luar biasa, risiko eksternal yang berpengaruh signifikan terhadap pencapaian target perusahaan, risiko pengembangan usaha, risiko terkini (current risk) yang dipandang harus segera disampaikan pada pihak yang berkepentingan, dan risiko yang merupakan permintaan khusus pihak manajemen perusahaan untuk segera dilakukan asesmen dan disusun rencana penanganan/perlakuan risikonya. Sistem pelaporan risiko tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil asesmen risiko yang menyangkut kondisi khusus dari Biro Manajemen Risiko disampaikan kepada Kepala SPI.
- 2) Kepala SPI menyampaikan laporan hasil asesmen kepada Direksi dan pihak lain yang berkepentingan.

c. Jenis laporan

Beberapa jenis laporan yang harus disusun dalam rangka penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- 1) Laporan hasil asesmen risiko beserta rencana penanganannya oleh unit kerja disampaikan kepada Biro Manajemen Risiko, terdiri atas daftar risiko, tingkat risiko, sumber, penyebab, akibat, dan rencana dan jadwal penanganan (beserta anggaran yang diperiukan apabila ada) dan penanggung jawab. Selain laporan hasil asesmen risiko, unit kerja juga sebaiknya menyampaikan laporan berupa peristiwa-peristiwa yang menyangkut kegagalan atau kerugian perusahaan akibat terjadinya risiko. Daftar peristiwa risiko tersebut akan dijadikan basis data historis untuk membantu dalam asesmen selanjutnya. Unit kerja hendaknya juga menyampaikan laporan mengenai produk dan aktivitas baru unit kerja, yang memuat antara lain: nama produk/aktivitas baru, uraian singkat mengenai produk/aktivitas baru, kemungkinan risiko yang muncul atas produk/aktivitas baru tersebut.
- 2) Laporan yang disusun Biro Manajemen Risiko dari hasil kompilasi, pemantauan dan peninjauan unit kerja dan Pimpinan Kompartemen disampaikan kepada Direksi berupa Laporan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan yang meliputi:
 - a. Profil risiko perusahaan
Laporan profil risiko antara lain meliputi:
 - 1) Sasaran perusahaan,
 - 2) Kategori risiko,
 - 3) Deskripsi risiko (risiko, sumber, sebab),
 - 4) Deskripsi dampak/akibat,
 - 5) Tingkat kemungkinan dan dampak risiko,
 - 6) Tingkat risiko dan trend per posisi akhir periode pelaporan sebelumnya dan periode pelaporan berjalan,
 - 7) Peta risiko.
 - b. Laporan profil risiko proyek pengembangan usaha
Apabila perusahaan melakukan kegiatan proyek investasi/ pengembangan usaha yang menghasilkan produk dan/atau aktivitas baru, maka di dalam tahap studi kelayakan perusahaan wajib melakukan analisis risiko proyek dan kemudian pada tahap implementasi perusahaan diwajibkan untuk mengungkapkan risiko yang melekat pada setiap peluncuran produk dan aktivitas baru tersebut.
 - c. Laporan kejadian luar biasa (force majeure)
Jika diperoleh suatu informasi tentang adanya suatu kondisi yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau

membahayakan bagi perusahaan yang sebelumnya tidak diperkirakan atau tidak diketahui, maka harus segera disusun laporan pengaruh kejadian tersebut untuk masa depan perusahaan.

d. Periode pelaporan

Periode pelaporan diatur sebagai berikut:

- 1) Laporan hasil asesmen risiko beserta rencana penanganannya oleh unit kerja/Keyperson disampaikan kepada Biro Manajemen Risiko setiap triwulan.
- 2) Laporan profil manajemen risiko proyek pengembangan usaha dilaporkan dalam studi kelayakan proyek dan secara khusus dilaporkan kembali pada saat produk pengembangan usaha akan diluncurkan.
- 3) Laporan kejadian luar biasa (*force majeure*), disampaikan segera dan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya.

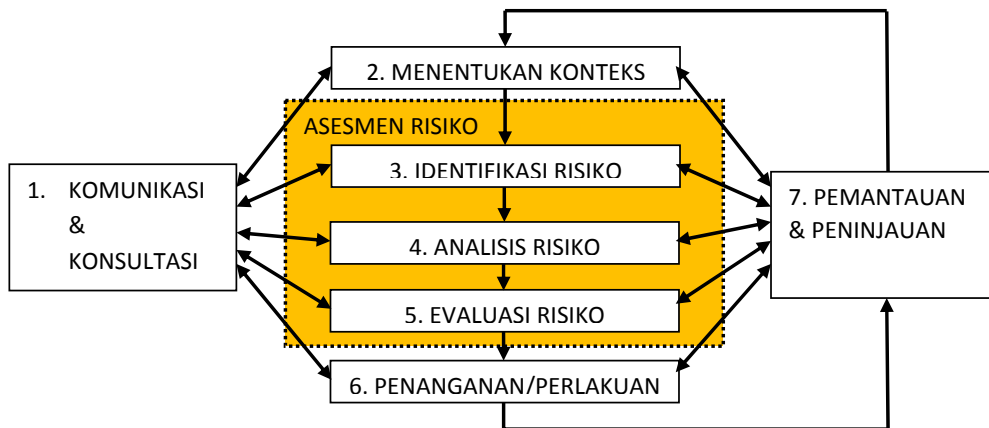
2. Pelaporan eksternal

Mekanisme pelaporan eksternal yaitu pelaporan kepada Pemegang Saham dan pihak lain yang berkepentingan diselaraskan dengan pedoman manajemen risiko PT Pupuk Indonesia Holding Company.

11.6 PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko perusahaan pada dasarnya adalah implementasi kerangka kerja manajemen risiko dan implementasi proses manajemen risiko. Kerangka kerja manajemen risiko perusahaan hanya ada satu dan berlaku untuk seluruh lingkungan perusahaan, sedangkan proses manajemen risiko, walaupun sistematika dasarnya serupa tetapi konteks, alat, dan metodenya dapat berbeda-beda untuk tiap risiko yang akan ditangani. Proses manajemen risiko meliputi tujuh tahap kegiatan, yaitu (1) komunikasi dan konsultasi; (2) menetapkan konteks; (3) identifikasi risiko; (4) analisis risiko; (5) evaluasi risiko; (6) penanganan/petlakuan risiko; (7) pemantauan dan peninjauan risiko. Seluruh tahap tersebut akan diuraikan lebih lanjut pada bagian-bagian selanjutnya.



Gambar 10.2: Proses Manajemen Risiko

Tahap 1: Komunikasi dan Konsultasi

1. Komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal maupun eksternal pada setiap tahapan proses manajemen risiko dengan tujuan agar setiap pihak terkait memahami keterkaitan pengelolaan risiko dengan sasaran perusahaan dan peran mereka dalam pengelolaan risiko.
2. Komunikasi dan konsultasi harus direncanakan dan dilaksanakan sejak awal pengelolaan risiko dan mencakup isu-isu terkait risiko yang dihadapi, dampaknya, dan kemungkinan terjadinya, serta ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengelola risiko.
3. Komunikasi dan konsultasi yang efektif harus dilakukan guna memastikan setiap pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko maupun pemangku kepentingan memahami latar belakang dan alasan pengambilan keputusan serta tindakan-tindakan tertentu.
4. Lingkup dari elemen yang dikomunikasikan dan dikonsultasikan meliputi:
 - a. Konteks internal dan eksternal perusahaan.
 - b. Istilah dan terminologi risiko serta ukuran-ukuran yang digunakan dalam manajemen risiko.
 - c. Kriteria, selera dan toleransi risiko yang ditetapkan perusahaan.
 - d. Akuntabilitas dari setiap pihak yang terlibat dan berkepentingan dengan manajemen risiko, baik internal maupun eksternal.

Tahap 2: Menetapkan Konteks

Menetapkan konteks adalah menentukan parameter-parameter internal dan eksternal yang relevan dengan perusahaan untuk pengelolaan risiko terutama dalam

rangka menetapkan ruang lingkup dan kriteria risiko. Parameter yang ditetapkan harus selaras dengan kerangka kerja manajemen risiko yang telah ditetapkan sebelumnya.

1. Pemahaman terhadap sasaran perusahaan
 - a. Sasaran perusahaan perlu dipahami karena pada hakikatnya risiko merupakan suatu hal yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.
 - b. Sasaran perusahaan terdiri dari Rencana Jangka Panjang (RJP) selama 5 tahun serta Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk jangka waktu 1 tahun.
 - c. Sasaran perusahaan tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam KPI dari tingkat Direksi hingga unit kerja.
2. Konteks internal dan eksternal perusahaan
 - a. Konteks Internal Perusahaan
Lingkungan di dalam perusahaan yang diarahkan untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan, meliputi tata kelola perusahaan, sistem & prosedur, kebijakan & strategi, budaya/perilaku, sumber daya manusia, dan sebagainya.
 - b. Konteks Eksternal Perusahaan
Lingkungan di luar perusahaan yang cenderung di luar kendali namun turut mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan, meliputi kebijakan serta tuntutan pemangku kepentingan (pemerintah, induk perusahaan, konsumen, masyarakat sekitar, pemasok, dan mitra bisnis lain), iklim persaingan usaha, lingkungan alam, kondisi perekonomian nasional dan global, serta perkembangan teknologi.
3. Kriteria risiko
 - a. Kriteria risiko digunakan untuk mengevaluasi tingkat pengaruh/bahaya suatu risiko terhadap perusahaan. Kriteria risiko harus konsisten dengan prinsip dan kerangka kerja pengelolaan risiko.
 - b. Kriteria risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko (pada tahap penentuan konteks) dan digunakan sebagai dasar penetapan prioritas risiko.
 - c. Kriteria risiko terdiri dari:
 1. Kriteria mengenai kewenangan memutuskan (akuntabilitas),
 2. Kriteria kemungkinan risiko,
 3. Kriteria dampak risiko,
 4. Kriteria klasifikasi tingkat risiko,
 5. Kriteria lain yang ditentukan kemudian apabila diperlukan.

Tahap 3: Identifikasi Risiko

Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko yang harus dikelola melalui proses yang sistematis dan terstruktur. Proses ini sangat penting karena risiko yang tidak teridentifikasi pada proses ini tidak akan ditangani pada proses-proses selanjutnya. Proses ini juga harus mengupayakan untuk mengidentifikasi risiko-risiko, baik yang dalam kendali perusahaan maupun di luar kendali perusahaan (eksternal).

Proses tersebut dimulai dengan mengidentifikasi secara komprehensif, ekstensif, dan intensif mengenai risiko apa saja yang dapat terjadi, di mana, dan bilamana. Setelah diperoleh daftar risiko yang dapat terjadi maka mulai dianalisis mengapa hal tersebut dapat terjadi dan bagaimana terjadinya.

Sasaran identifikasi risiko adalah mengembangkan daftar sumber, penyebab, dan kejadian yang komprehensif serta memiliki dampak terhadap pencapaian sasaran dan target (atau elemen kunci) yang teridentifikasi dari konteks. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah daftar risiko (risk register).

Terdapat banyak teknik untuk melakukan proses identifikasi risiko, akan tetapi mengacu pada EC/ISO 31010:2009 teknik identifikasi risiko yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. *Brainstorming*;
2. Wawancara terstruktur atau semi-terstruktur;
3. Metode Delphi;
4. *Check-lists*;
5. *Primary hazard analysis*;
6. *Hazard and operability studies (HAZOP)*;
7. *Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)*;
8. *Environmental risk assessment*,
9. *Structure < What if? > (SWIFT)*;
10. *Scenario Analysis*;
11. Analisis dampak bisnis;
12. *Failure Mode Effect Analysis (FMEA)*;
13. *Fault tree analysis*;
14. *Event tree analysis*;
15. *Cause and consequence analysis*;
16. *Cause-and-effect analysis*;
17. *Layer protection analysis (LOPA)*;
18. *Human reliability analysis*;
19. *Reliability centered maintenance*;
20. *Sneak circuit analysis*;

21. *Markov analysis*;
22. *FN Curves*;
23. *Risk indices*;
24. *Consequence/probability matrix*;
25. *Cost/benefit analysis*;
26. *Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)*;

Dalam praktek dapat saja dilakukan kombinasi dari berbagai macam teknik di atas untuk memastikan bahwa semua risiko telah dapat diidentifikasi. Hasil akhir dari proses identifikasi risiko adalah dibuatnya daftar risiko.

Tahap 4: Analisis Risiko

Analisis risiko adalah upaya untuk memahami risiko lebih dalam hingga dapat menentukan tingkat risiko dari setiap risiko yang teridentifikasi. Hasil analisis ini akan menjadi masukan bagi evaluasi risiko dan untuk proses pengambilan keputusan mengenai penanganan/perlakuan terhadap risiko tersebut.

Proses analisis dapat dimulai dengan pendekatan kualitatif sederhana guna memberikan pemahaman umum. Ketika dibutuhkan pemahaman lebih rinci maka dipertukan investigasi yang lebih terarah dan handal, namun tidak mengandung pengertian bahwa analisis kuantitatif lebih baik daripada analisis kuantitatif karena yang penting adalah kesesuaian penggunaan pendekatan analisis dengan kebutuhan berdasarkan situasi yang berkembang dan informasi terbaik yang diperoleh pada saat itu. Analisis dapat dilakukan dengan beberapa cara serta dapat dikombinasi dari cara-cara tersebut tergantung kondisi yang ada, yaitu:

1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif didasarkan pada suatu pengalaman dan pengetahuan dari para nara sumber dan pemangku risiko terkait (*tacit knowledge*) sehingga data yang digunakan lebih bersifat tidak dalam bentuk terukur, melainkan suatu pernyataan atau suatu gambaran untuk menentukan kemungkinan maupun dampak. Cara ini yang paling banyak dilakukan karena data-data terkait dengan risiko masih belum terkompilasi dengan baik. Selain kurangnya data, aspek lain yang dipertimbangkan pada saat memilih analisis kualitatif antara lain:

- a. Presisi kuantitatif tidak diperlukan.
- b. Analisis kualitatif digunakan untuk pemeriksaan awal suatu risiko sebelum diputuskan apakah perlu dilakukan analisis yang lebih mendalam lagi.
- c. Tingkat risiko yang diperkirakan tidak sebanding dengan waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan analisis kuantitatif.

2. Analisis Semi Kuantitatif

Pada analisis semi kuantitatif, formulasi nilai pada aspek kemungkinan bukanlah nilai probabilitas melainkan suatu prediksi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan, sedangkan dampaknya dapat diekspresikan dalam numerik (nilai uang). Untuk membantu dalam mengetahui berapa tingkat risiko, maka analisis semi kuantitatif dapat dibantu dengan tabel kemungkinan suatu kejadian. Berikut contoh tabel kemungkinan yang digunakan oleh perusahaan:

Skala	Kemungkinan Terjadi	Probabilitas	Uraian
1	Sangat Kecil	<0.15	Hampir tidak mungkin
2	Kecil	$\geq 0.15 ; < 0.35$	Kemungkinan kecil terjadi
3	Sedang	$\geq 0.35 ; < 0.60$	Dapat terjadi, dapat tidak
4	Besar	$\geq 0.60 ; < 0.85$	Besar kemungkinan terjadi
5	Sangat Besar	> 0.85	Hampir pasti terjadi

Tabel 10-1: Tabel Kemungkinan

Contoh penggunaan tabel ini dalam analisis semi kuantitatif adalah apabila informasi kemungkinan yang didapatkan adalah “sangat besar” maka merujuk pada tabel diatas nilai probabilitasnya > 0.85 atau masuk dalam skala 5.

1. Analisis Kuantitatif

Penggunaan metode analisis kuantitatif, khususnya pengertian nilai probabilitas yang akan digunakan memerlukan suatu data yang memadai sehingga pemberian angka tersebut memang mempunyai makna yang benar, dan sesuai kaidah statistik. Namun perlu diperhatikan bahwa pendekatan kuantitatif yang canggih juga memiliki kelemahan, khususnya asumsi-asumsi yang digunakan harus dinyatakan secara jelas dan dapat dipahami dengan baik serta relevan dengan kejadiannya.

Pendekatan-pendekatan tersebut dalam implementasinya dibantu dengan teknik-teknik berikut mengacu pada standar IEC/ISO 31010:2009:

Teknik yang dapat digunakan untuk menentukan kemungkinan risiko:

- a. *Hazard and operability studies (HAZOP);*
- b. *Environmental risk assessment;*
- c. *Structure < What if? > (SWIFT);*
- d. *Scenario Analysis;*

- e. *Analisis dampak bisnis;*
- f. *Roof cause analysis;*
- g. *Failure Mode Effect Analysis (FMEA);*
- h. *Fault tree analysis;*
- j. *Event tree analysis;*
- k. *Cause and consequence analysis;*
- l. *Layer protection analysis (LOPA);*
- m. *Decision tree;*
- n. *Human reliability analysis;*
- p. *Bow tie analysis;*
- q. *Reliability centered maintenance;*
- r. *FN curves;*
- s. *Risk indices;*
- t. *Consequence/probability matrix;*
- u. *Cost/benefit analysis;*
- v. *Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA);*

Teknik yang dapat digunakan untuk menentukan dampak risiko:

- a. *Hazard and operability studies (HAZOP);*
- b. *Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP);*
- c. *Environmental risk assessment;*
- d. *Structure < What if? > (SWIFT);*
- e. *Scenario Analysis;*
- f. *Analisis dampak bisnis;*
- g. *Root cause analysis;*
- h. *Failure Mode Effect Analysis (FMEA);*
- i. *Event tree analysis;*
- j. *Cause and consequence analysis;*
- k. *Cause-and-effect analysis;*
- l. *Layer protection analysis (LOPA);*
- m. *Decision tree;*
- n. *Human reliability analysis;*
- o. *Bow tie analysis;*
- p. *Reliability centered maintenance;*
- q. *Markov Analysis;*
- r. *Bayesian statistics and Bayes Nets;*
- s. *FN curves;*
- t. *Risk indices;*

- u. *Consequence/probability matrix*;
- v. *Cost/benefit analysis*;
- w. *Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA)*;

Untuk menentukan prioritas penanganan dan menyusun peta risiko, hasil dari analisis diatas diterjemahkan ke dalam tabel kemungkinan (lihat Tabel 10-2) dan tabel dampak (mengacu pada Tabel Dampak Rujukan yang merupakan hasil kesepakatan Kelompok Kerja Manajemen Risiko anggota Pupuk Indonesia Holding), yang selanjutnya dirinci disesuaikan dengan bidang risikonya sebagai berikut:

Skala	Uraian	Nilai Kerugian (Rp Milyar)	Pendekatan
1	Insignificant	≤ 1,5	5% dan nilai batas catastrophic
2	Minor	>1,5; ≤ 3,1	5-10% dari nilai batas catastrophic
3	Moderate	> 3,1; ≤ 9,3	10-30% dari nilai batas catastrophic
4	Major	> 9,3; ≤31	30%-100% dari nilai batas catastrophic
5	Catastrophic	> 31	Estimasi 7 hari produksi terhenti atau 15% dari rata-rata budget produksi bulanan

Tabel 10.2: Tabel Dampak Rujukan

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	1(satu) pabrik terganggu beroperasi sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi maksimal 604 ton urea standar.
2	Minor	1 (satu) pabrik terganggu beroperasi sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi lebih dari 604 ton s/d 1.208 ton urea standar.
3	Moderate	1 (satu) pabrik tidakdapat beroperasi lebih dari 0,70 hari sampai dengan 2.1 hari sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi lebih dari 1.208 ton s/d 3.623 ton urea standar.
4	Major	1 (satu) pabrik tidak dapat beroperasi lebih dari 2.1 hari sampai dengan 7 hari sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi lebih dari 3.623 ton s/d 12.075 ton urea standar.
5	Catastrophic	1 (satu) pabrik tidak dapat beroperasi lebih dari 7 hari sehingga perusahaan kehilangan kesempatan berproduksi lebih dari 12.075 ton urea standar.

Tabel 10.3: Tabel Dampak Bidang Produksi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Perusahaan tidak dapat menjual urea maksimal sampai dengan 604 ton urea standard pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan.
2	Minor	Perusahaan tidak dapat menjual urea lebih dari 604 ton s/d 1.208 ton urea standard pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan.

Skala	Uraian	Dampak Risiko
3	Moderate	Perusahaan tidak dapat menjual urea lebih dari 1.208 ton s/d 3.623 ton urea standard pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan.
4	Major	Perusahaan tidak dapat menjual urea lebih dari 3.623 ton s/d 12.075 ton urea standard pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan.
5	Catastrophic	Perusahaan tidak dapat menjual urea lebih dari 12.075 ton produk urea standard pada tingkat volume dan harga yang menguntungkan.

Tabel 10.4: Tabel Dampak Bidang Pemasaran

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Perusahaan tidak dapat mendistribusikan urea maksimal 604 ton urea standard ke konsumen.
2	Minor	Perusahaan tidak dapat mendistribusikan urea lebih dari 604 ton s/d 1.208 ton urea standard ke konsumen.
3	Moderate	Perusahaan tidak dapat mendistribusikan urea lebih dari 1.208 ton s/d 3.623 ton urea standard ke konsumen.
4.	Major	Perusahaan tidak dapat mendistribusikan urea lebih dari 1.208 ton s/d 3.623 ton urea standard ke konsumen.
5.	Catastrophic	Perusahaan tidak dapat mendistribusikan urea lebih dari 12.075 ton urea standard ke konsumen.

Tabel 10.5: Tabel Dampak Bidang Distribusi/Transportasi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	insignificant	Terjadi ketidak patuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternai atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak terhadap keuangan 5 Rp 1,5 M. Atau ada berita negatif pada kurang deri 3 media cetak lokal dimana berita tsb telah mendapat konfirmasi dari internal Perusahaan.
2	Minor	Terjadi ketidak patuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak terhadap keuangan > Rp. 1,5 M ; ≤ Rp 3,1 M. Atau ada berita negatif di 3 media cetak lokal dimana berita tsb telah mendapat konfirmasi dari internal Perusahaan.
3	Moderate	Terjadi ketidak patuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak terhadap keuangan > Rp. 3,1 M ; ≤ Rp 9,3 M. Atau ada berita negatif di 1-3 media cetak nasional dan 1-3 media elektronik nasional dimana berita tsb telah mendapat konfirmasi dari internal PT. Pupuk Kujang.

Skala	Uraian	Dampak Risiko
4	Major	Terjadi ketidak patuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak cukup besar terhadap keuangan > Rp 9,3 M; ≤ 31 M. Atau ada berita negatif yang dimuat di 4-5 media cetak nasional dan 4-5 media elektronik nasional dimana berita tsb telah mendapat konfirmasi dari internal PT. Pupuk Kujang.
5	Catastrophic	Terjadi ketidak patuhan terhadap hukum sehingga mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal atau tuntutan masyarakat sehingga berdampak signifikan terhadap keuangan perusahaan > Rp 31 M. Atau ada berita negatif yang dimuat di lebih dari 5 media: cetak nasional dan 5 media elektronik nasional dimana berita tsb telah mendapat konfirmasi dari internal PT. Pupuk Kujang.

Tabel 10.6: Tabel Dampak Bidang Hukum dan Reputasi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Perusahaan mengalami kerugian maksimal Rp. 1,5 milyar atau penurunan cash flow maksimal Rp. 1,5 milyar.
2	Minor	Perusahaan mengalami kerugian dengan nilai lebih dari Rp 1,5 milyar s/d Rp 3,1 milyar atau cash flow menurun lebih dari Rp. 1,5 s/d Rp. 3,1 milyar.
3	Moderate	Perusahaan mengalami kerugian dengan nilai lebih dari Rp 3,1 milyar s/d Rp 9,3 milyar atau cash flow menurun lebih dari Rp. 3,1 milyar s/d Rp. 9,3 milyar.
4	Major	Perusahaan mengalami kerugian dengan nilai lebih dari Rp. 9,3 milyar s/d Rp. 31 milyar atau cash flow menurun setara lebih dari Rp. 9,3 milyar s/d Rp. 31 milyar.
5	Catastrophic	Perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp. 31 milyar atau kondisi cash flow berkurang lebih dari Rp. 31 milyar.

Tabel 10.7: Tabel Dampak Bidang Keuangan

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Pencemaran lingkungan melebihi nilai ambang batas (NAB) dan berpotensi mendapat komplain dari masyarakat; atau kecelakaan kerja tidak mengakibatkan karyawan mengalami luka/cidera.
2	Minor	Pencemaran lingkungan melebihi nilai ambang batas (NAB) dan mendapat komplain dari masyarakat atau untuk sementara perusahaan tidak diizinkan beroperasi sehingga mengalami kerugian yang setara dengan satu pabrik mati s/d 1 hari; atau kecelakaan kerja mengakibatkan karyawan mengalami luka ringan yang memerlukan perawatan P3K atau perawatan medis tidak lebih dari 1 (satu) hari.

Skala	Uraian	Dampak Risiko
3	Moderate	Pencemaran lingkungan yang menimbulkan kerugian pada masyarakat dan perusahaan mendapat teguran keras dari Pemerintah/Instansi terkait atau untuk sementara perusahaan tidak diizinkan beroperasi sehingga mengalami kerugian yang setara dengan satu pabrik mati lebih dari 1 hari s/d 2 hari atau kecelakaan kerja mengakibatkan karyawan mengalami luka yang memerlukan perawatan medis (rawat map $\leq 2 \times 24$ jam).
4	Major	Pencemaran lingkungan berskala besar yang mengakibatkan perusahaan untuk sementara tidak diizinkan beroperasi sehingga mengalami kerugian yang setara dengan satu pabrik mati lebih dari 2 hari s/d 7 hari ; atau kecelakaan kerja mengakibatkan karyawan mengalami luka yang memerlukan perawatan medis khusus (rawat inap $> 2 \times 24$ jam) atau mengalami cacat tetap (amputasi tulang, kehilangan fungsi mata/pendengaran).
5	Catastrophic	Pencemaran lingkungan yang parah sehingga perusahaan untuk sementara tidak diizinkan beroperasi dan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik mati lebih dari 7 hari atau terjadi kecelakaan kerja yang mengakibatkan korban jiwa atau lumpuh total.

Tabel 10-8: Tabel Dampak Bidang Lingkungan & K3

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Karyawan protes/komplain terhadap perusahaan sehingga berpotensi mengganggu kegiatan usaha perusahaan.
2	Minor	Karyawan protes/komplain terhadap perusahaan sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik tidak beroperasi s/d 1 hari.
3	Moderate	Karyawan mogok kerja sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik tidak dapat beroperasi lebih dari 1 hari s/d 2 hari.
4	Major	Karyawan mogok kerja sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik tidak dapat beroperasi lebih dari 2 hari s/d 7 hari.
5	Catastrophic	Karyawan mogok kerja sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan yang setara dengan satu pabrik tidak dapat beroperasi lebih dari 2 hari s/d 7 hari.

Tabel 10-9: Tabel Dampak Bidang Sumberdaya Manusia

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga berpotensi mengakibatkan kerugian yang setara dengan pabrik tidak dapat beroperasi sehingga kehilangan produksi maksimal 604 ton.
2	Minor	Barang jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga mengakibatkan kerugian yang setara dengan pabrik mati sehingga kehilangan produksi lebih dari 604 ton s/d 1.208 ton.
3	Moderate	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga mengakibatkan kerugian yang setara dengan pabrik tidak dapat beroperasi sehingga kehilangan produksi lebih dari 1.208 ton s/d 3.623 ton.
4	Major	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga mengakibatkan kerugian yang setara dengan pabrik tidak dapat beroperasi sehingga kehilangan produksi lebih dari 3.623 ton s/d 12.075 ton .
5	Catastrophic	Barang/jasa yang mendukung operasi perusahaan tidak diperoleh sesuai dengan spesifikasi, harga, waktu yang ditentukan (terlambat) sehingga mengakibatkan kerugian yg setara dengan pabrik tidak dapat beroperasi sehingga kehilangan produksi lebih dari 12.075 ton.

Tabel 10-10: Tabel Dampak Bidang Pengadaan

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	informasi tidak berfungsi sehingga mengancam terganggunya sistem administrasi. maksimal 5% atau dapat mengakibatkan kerugian, perusahaan maksimal Rp. 1,5 milyar.
2	Minor	Sistem informasi tidak berfungsi sehingga mengakibatkan administrasi perusahaan terganggu lebih dari 5% s/d 10% atau dapat mengakibatkan kerugian perusahaan setara lebih dari Rp. 1,5 milyar s/d Rp 3,1 milyar.
3	Moderate	Sistem informasi tidak berfungsi sehingga mengakibatkan administrasi perusahaan terganggu lebih dari 10% s/d 30% atau dapat mengakibatkan kerugian perusahaan setara lebih dari Rp. 3.1 miyar, s/d Rp/. 9,3 milyar.
4	Major	Sistem informasi tidak berfungsi sehingga mengakibatkan administrasi perusahaan terganggu lebih dari 30% s/d 100% atau dapat mengakibatkan kerugian perusahaan setara lebih dari Rp. 9,3 milyar s/d Rp. 31 milyar.

Skala	Uraian	Dampak Risiko
5	Catastrophic	Kebocoran sistem security data yang mengakibatkan data rahasia perusahaan diakses: oleh yang tidak berhak sehingga mengancam kelangsungan usaha perusahaan atau seluruh administrasi perusahaan terganggu atau dapat mengakibatkan kerugian perusahaan setara dengan lebih dari Rp. 31 milyar.

Tabel 10-11: Tabel Dampak Bidang Teknologi Informasi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Pengembangan dan diversifikasi usaha tidak dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan atau perusahaan mengalami kerugian maksimal Rp. 1,5 milyar.
2	Minor	Pengembangan dan diversifikasi usaha perusahaan tidak dapat memberikan kontribusi keuntungan apapun bagi perusahaan atau setara dengan perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp. 1.5 milyar s/d Rp. 3,1 milyar.
3	Moderate	Pengembangan dan diversifikasi usaha perusahaan mengalami kerugian sehingga dapat mengakibatkan kerugian perpisahaan lebih dari Rp. 3,1 milyar s/d Rp. 9,3 milyar.
4	Major	Pengembangan dan diversifikasi usaha perusahaan mengalami kegagalan sehingga perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp. 9,3 milyar s/d Rp 31 milyar.
5	Catastrophic	Pengembangan dan diversifikasi usaha perusahaan mengalami kegagalan sehingga perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp. 31 milyar.

Tabel 10-12: Tabel Dampak Bidang Pengembangan & Investasi

Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Pelayanan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi yang mendapatkan komplain dari pemangku kepentingan atau perusahaan mengalami kerugian maksimal Rp. 1,5 milyar
2	Minor	Pelayanan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi mendapatkan komplain dari pemangku kepentingan atau perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp 1,5 milyar s/d Rp 3,1 milyar.
3	Moderate	Pelayanan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi yang merugikan pemangku kepentingan atau perusahaan mengalami kerugian lebih dari Rp. 3,1 milyar s/d Rp. 9,3 milyar,
4	Major	Pelayanan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi yang merugikan pemangku kepentingan berskala besar atau dapat mengakibatkan kerugian lebih dari Rp. 9,3 milyar s/d Rp 31 milyar.

Skala	Uraian	Dampak Risiko
5	Catastrophic	Pertanyaan yang dilaksanakan menimbulkan terjadinya kondisi yang sangat parah terhadap pemangku kepentingan atau dapat mengakibatkan kerugian lebih dari Rp. 31 milyar.

Tabel 10-13: Tabel Dampak Bidang Umum

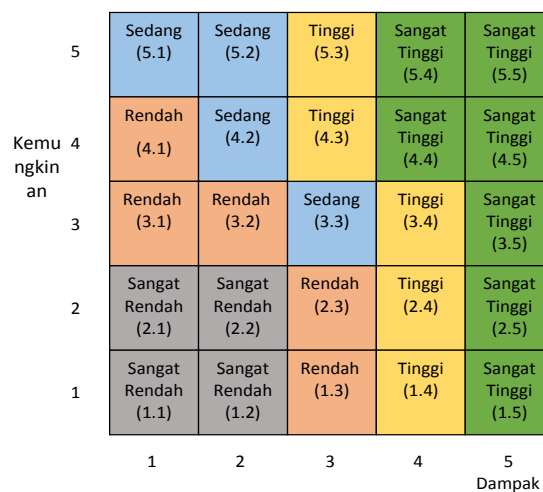
Skala	Uraian	Dampak Risiko
1	Insignificant	Pengawasan intern tidak berfungsi efektif sehingga terjadi penyimpangan yang mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal, namun tidak akan mempengaruhi penilaiannya baik ke opini maupun ke Management Letter (ML) atau mengakibatkan kerugian perusahaan maksimal Rp 1,5 M
2	Minor	Pengawasan intern tidak berfungsi efektif sehingga terjadi penyimpangan yang mengakibatkan temuan pemeriksa eksternal, namun tidak akan mempengaruhi penilaiannya tetapi masuk ke Management Letter (ML) atau mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp 1,5 s/d Rp 3,1 M
3	Moderate	Pengawasan intern tidak berfungsi efektif sehingga terjadi penyimpangan yang dapat mempengaruhi penilaian pemeriksa eksternal dan masuk dalam catatan yang mempengaruhi opini auditor atau mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp. 3,1 M s/d Rp. 9,3 M
4	Major	Pengawasan intern tidak berfungsi efektif sehingga terjadi penyimpangan yang mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp. 9,3 M s/d Rp. 31 M.
5	Catastrophic	Pengawasan intern tidak berfungsi sama sekali sehingga terjadi penyimpangan yang mengakibatkan kerugian perusahaan lebih dari Rp. 31 M.

Tabel 10-14: Tabel Dampak Bidang Pengawasan

Hasil dari nilai skala kemungkinan dan dampak tersebut, kemudian dituangkan ke dalam peta risiko (Gambar 10-3) secara matriks guna menentukan prioritas penanganan risiko, akuntabilitas risiko, dan pergerakan risiko tersisa (dilihat posisi risiko dari waktu ke waktu) setelah dilakukan penanganan maupun karena perubahan kondisi eksternal. Sehingga tingkat risiko yang didapatkan secara matriks pada peta tersebut.

Skala Kemungkinan	Skala Dampak	Tingkat Risiko
1	1	Sangat Rendah
1	2	Sangat Rendah
1	3	Rendah
1	4	Tinggi
1	5	Sangat Tinggi
2	1	Sangat Rendah
2	2	Sangat Rendah
2	3	Rendah
2	4	Tinggi
2	5	Sangat Tinggi
3	1	Rendah
3	2	Rendah
3	3	Sedang
3	4	Tinggi
3	5	Sangat Tinggi
4	1	Rendah
4	2	Sedang
4	3	Tinggi
4	4	Sangat Tinggi
4	5	Sangat Tinggi
5	1	Sedang
5	2	Sedang
5	3	Tinggi
5	4	Sangat Tinggi
5	5	Sangat Tinggi

Tabel 10.15: Matriks Tingkat Risiko



Gambar 10-3: Peta Risiko

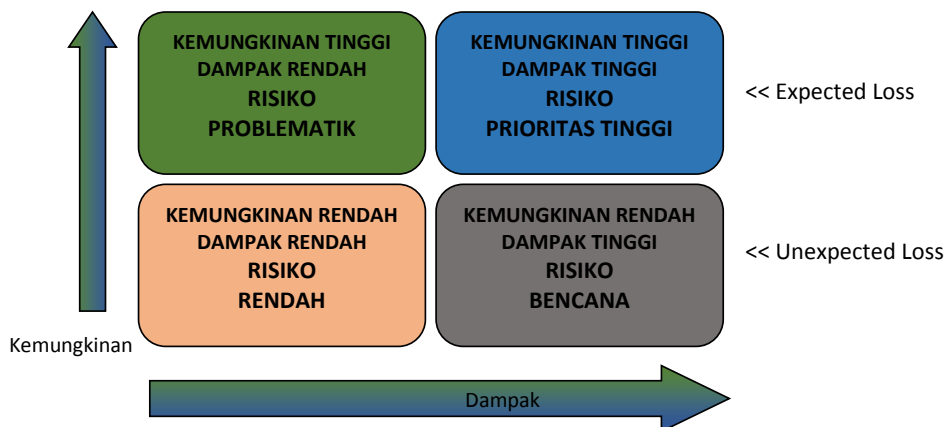
Tahap 5: Evaluasi Risiko

Tujuan dari evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan membandingkan antara tingkat risiko yang didapatkan dalam proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi risiko, tingkat risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas untuk tindakan lebih lanjut serta penanggung jawab masing-masing risiko sesuai akuntabilitasnya. Jika hasilnya risiko-risiko masuk dalam kategori "Sangat Rendah" atau risiko yang dapat diterima sesuai batasan toleransi risiko, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko-risiko yang "Sangat Rendah" atau dapat diterima harus dipantau dan ditinjau secara periodik oleh unit kerja terkait untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima. Dengan demikian tidak seluruh risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana penanganan/perlakuan lebih lanjut.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima apabila berada di bawah batasan toleransi yang ditetapkan Direksi atau:

1. Tingkat risiko "Sangat Rendah" sehingga tidak perlu penanganan khusus,
2. Tidak tersedia penanganan untuk risiko,
3. Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut diterima,

Risiko yang memiliki kemungkinan rendah tergolong risiko yang lebih sulit diperkirakan kerugiannya apabila terjadi, sedangkan risiko dengan kemungkinan tinggi cenderung lebih mudah untuk diprediksi tingkat kerugiannya.



Gambar 10-4: Pengaruh Kemungkinan dan Dampak

Tahap 6: Penanganan/Perlakuan Risiko

Secara umum, penanganan/perlakuan terhadap risiko dapat berupa salah satu atau gabungan dari beberapa alternatif berikut:

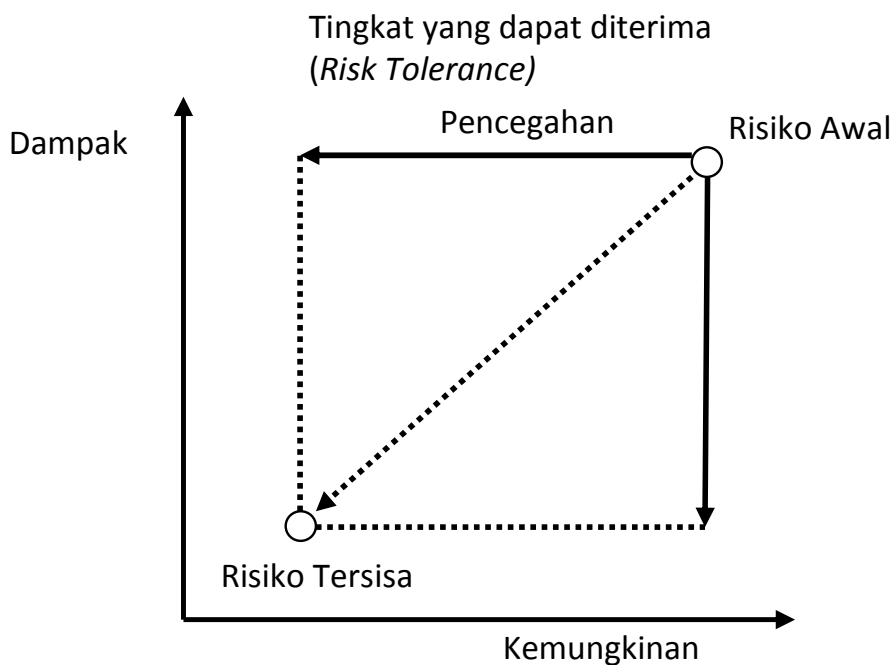
1. Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
2. Memindahkan berbagi risiko (*risk transfer/sharing*), yaitu tindakan untuk memindahkan atau mengurangi kerugian apabila risiko tersebut terjadi. Hal ini dilaksanakan antara lain melalui asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, *hedging*, dll.
3. Mengurangi/mitigasi (*risk reduction/mitigation*), yaitu melakukan perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko, atau mengurangi dampak risiko bila terjadi, atau dapat juga mengurangi keduanya.
4. Menerima/menahan risiko (*risk acceptance/retention*), yaitu tidak melakukan penanganan/perlakuan apapun dengan pertimbangan bahwa biaya penanganan akan jauh lebih besar dibanding manfaat yang diperoleh.

Aspek penting yang perlu diperhatikan dalam memilih alternatif penanganan/perlakuan risiko, yaitu:

1. Pemilihan alternatif harus didasarkan atas data perbandingan antara biaya dan upaya penerapannya dibandingkan dengan manfaat yang diperoleh.
2. Risiko dengan dampak finansial yang besar sekali, namun sangat jarang terjadi seperti bencana alam, harus dipersiapkan penanganannya serta apabila memungkinkan disusun *Business Continuity Plan* (BCP) sebagai bentuk tanggap darurat.
3. Demi efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya bagi kegiatan penanganan/perlakuan risiko, maka harus ditentukan urutan prioritas penanganan/perlakuan risiko.
4. Penanganan/perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko sampingan yang harus diperhitungkan pada saat penyusunan rencana dan pengambilan keputusan penanganan/perlakuan risiko awal.
5. Bila risiko tersisa setelah penanganan/perlakuan risiko masih belum dapat diterima, maka harus dicari alternatif penanganan/perluannya hingga risiko tersisa berada pada tingkat yang dapat diterima.
6. Perlu diperhatikan perubahan-perubahan baik internal maupun eksternal yang terjadi selama proses penanganan/perlakuan risiko yang dapat mempengaruhi keberhasilan proses tersebut, sehingga tidak tertutup kemungkinan untuk berpindah pada alternatif lain.

Selain itu dalam membuat rencana penanganan perlakuan risiko harus dilaksanakan pula hal berikut:

1. Tujuan pembuatan rencana penanganan perlakuan adalah menyusun rencana yang terdokumentasi dengan baik agar penanganan/perlakuan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan secara efektif.
2. Rencana penanganan/perlakuan risiko sekurang-kurangnya harus berisikan judul risiko, sumber, penyebab, akibat, rencana penanganan, penanggung jawab, biaya, serta tingkat risiko.
3. Penyusunan rencana penanganan perlakuan risiko harus diintegrasikan dengan penyusunan RKAP agar biaya penanganan/perlakuan risiko dapat tersedia (*risk based budgeting*) serta dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan terkait.



Gambar 10-5: Perlakuan Risiko

Tahap 7: Pemantauan dan Peninjauan Risiko

Pemantauan dan peninjauan harus menjadi bagian yang sudah direncanakan dalam proses manajemen risiko, dimana masing-masing pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pemantauan dan peninjauan harus ditentukan dengan jelas.

Proses ini memiliki tujuan agar:

1. Terdapat proses pembelajaran dan analisis dari setiap peristiwa: perubahan, dan kecenderungan (trend) yang terjadi.

2. Terdeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal, termasuk perubahan risiko itu sendiri yang memerlukan perubahan atau revisi perilaku risiko, atau bahkan perubahan prioritas risiko.
3. Memastikan bahwa penanganan/perlakuan maupun pengendalian risiko masih tetap efektif, baik secara desain maupun cara pelaksanaan.
4. Mengidentifikasi terjadinya risiko-risiko yang baru.

Pelaksanaan pemantauan dan peninjauan dilakukan secara berkelanjutan setiap 3 (tiga) bulan untuk menilai efektifitas pelaksanaan sistem pengendalian yang telah direncanakan sebelumnya. Hasil pemantauan dan peninjauan didokumentasikan dengan baik dan disesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan bisnis proses.





INDEKS

A

Additive rule 88
Adverse Selection 95
Akunting 25
Analisis Hazard 105, 106
Asosiasi Manajemen Amerika 34, 68
Asuransi 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 20, 21, 24, 25,
150, 151, 157, 158, 200, 201
Asuransi'Tenaga Kerja 62

B

Bailment 47, 82
Bailor 47, 48, 74, 75

C

Capacity 128
Capital 97, 128, 129, 131, 209
capital gain 100
Captive insurers. 136
Captive Insurers 137
Cash-flow 26
Character 128
Cicil Law 120
Civil law 121, 122, 147, 148
Cleaning service 4
Collateral 128
Common Law 120
Compound events 93, 94
Computer notebook 139
Conditions 129
Credit Losses 66, 81
Creditmetrics 129
Credit Metrics 130

D

Dading 54

E

Earning power 64
Easement 48, 75
Employment 62
Expected cost 107
Expected long frequency 91
Expected loss 91, 111, 112
Expected Value 90, 92
Exposure 5, 23, 112

F

Family Risk Management" 61
Finansiil 23, 62, 64, 65, 84, 110

H

Hazard 3, 4, 95, 105, 106, 178, 188, 190, 191
Hedging 137, 138
Human relation 102
Human uncertainty 8

I

Incorporated 137, 139

K

Keymen 22
Key Performance Indikator 171

L

Latin morbidus 124
Legal Hazard 4
Liability 33, 35, 36, 41, 67, 70, 71, 82, 120
Liability losses 35, 41, 71, 82

M

Manajemen Risiko 10, 11, 19, 20, 25, 27, 29, 31,
135, 139, 140, 141, 161, 162, 163, 164,
Metode Replacement Cost 119

Model rating 129
Model scoring 129
Moderate 85
Morale Hazard 4, 95
Morbidity Rates 124
Mortality rate 130
Mortality Rate 129
Mortality table 122, 130
Mutually exclusive 88, 92, 93

N

Nilai Harapan 90

O

Opportunity cost. 111, 112
Opsi call 130

P

Peril 3, 21
Prescription 49, 75
Present value 50, 64, 76, 107
Probability Default 97
Probable maximum loss 86
Property exposures 34, 68

Q

Questionair 36, 69

R

RAROC 97, 127, 129
Real estate 42, 58, 59, 72, 79
REPLACEMENT COST 118
Risiko dinamis 8
Risiko ekstern 9
Risiko fundamental 8
Risiko intern 9
Risiko khusus 8
Risiko murni 8
Risiko Sistemik 97
Risiko spekulatif 8
Risk Avoidance 135
Risk control 99
Risk Control 135
Risk financing 99
Risk financing transfer 109
Risk Retention 110, 135
Risk Transfer 135, 137

S

Salvage program 102
Sample space 87, 88, 89

Self-insurance 112, 137
Self-insurance 136, 137
Severity 83, 132
Simpangan Baku 97
Successive trials 89
Supplier 12, 22, 36, 37, 51, 70, 71
Supply chain partners 29
Surety bond 110

T

Teori Nilai Ekstrim 97
Term structure 130

U

Underwriter 90

V

Value at Risk 97, 127, 146, 209
Value At Risk 127, 130

W

World Health Organization 124



DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H. Masyhud 2006. *Manajemen Risiko, Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Crouhy, Michel, Galai, Dan & Mark, Robert. 2006. *The Essentials of Risk Management*. McGraw-Hill, USA
- Darmawi, Hermawan, 2000, *Manajemen Risiko*, Edisi 1, Cetakan 6, Jakarta: Bumi Aksara.
- Dempster, M.A.H. 2002. *Risk Management: Value at Risk and Beyond*. Cambridge University Press. UK
- Gallati, Retor. R. 2003. *Risk Management & Capital Adequacy*. McGraww-Hill, USA
- Hanafi, Mamduh. 2012. *Manajemen Risiko*. Edisi II. UPP STIM YKPN
- Mehr, Robert I, dan B.a. Hedges, 1974. *Risk Management, Concept and Application*, Richard Trwin, Homewood.
- Molak, Vlasta. 1997. *Fundamentals of Risk Analysis & Risk Management*. Lewis Publishers. USA
- Pramana, Tomy. 2011. *Manajemen Risiko Bisnis*, Sinar Ilmu Publishing
- Salim, Abbas, 2000. *Asuransi dan Manajemen Risiko*, Edisi 2 Revisi, Cetakan 6, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Tramuji, Tarsis, 2000. *Manajemen Risiko Dunia Usaha*, Edisi 1, Cetakan 2, Yogyakarta, Liberty Yogyakarta





LAMPIRAN

Tingkat Risiko (level) risiko yang ditetapkan dalam 3 (tiga) kriteria sebagai berikut:

Level (Tingkat) Risiko	Keterangan	Area Warna	Pengelola Risiko
Rendah/Low	1) Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi rendah;	Hijau	Pemilik Risiko dan manajer
	2) Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) rendah.		
Sedang/Medium	1) Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi sedang	Kuning	Manager dengan atau eskali ke GM
	2) Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) sedang.		
Tinggi/High	1) Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi tinggi	Merah	GM dengan eskalasi ke Direksi
	2) Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) tinggi.		





TENTANG PENULIS



Dr. Ahmad Subagyo, SE.MM.CRBD, CSA.CRP. Penulis lahir di Kota Batik Pekalongan-Jawa Tengah, tahun 1972. Selama ini bekerja sebagai Professional selain sebagai Dosen tetap di STIE GICI Depok dengan jabatan sebagai Ketua dan memiliki jabatan fungsional sebagai Lektor Kepala. Penulis saat ini menjadi Komisaris Independen di Perusahaan Keuangan dan Teknologi Financial, antara lain di PT. Asuransi Takaful Umum, PT. Akulaku Finance Indonesia, PT. Inovasi Kredit Indonesia, dan sejak 2011 sampai saat ini masih aktif sebagai Konsultan di Bank Dunia Kantor Jakarta dalam bidang Finance & Market. Sebagai Penulis Buku, Buku Manajemen Risiko ini merupakan hasil karyanya yang ke-20. Buku-buku-nya dapat di akses di www.ahmadsubagyo.com

Pemegang sertifikat Kompetensi risiko Professional ini menjadi Konsultan Ahli di beberapa Kementerian/Lembaga (K/L), antara lain di PP-POLRI, Kemenkop & UKM, BUMN dan Perusahaan swasta lainnya. Penulis menyelesaikan Pendidikan terakhirnya (S3) di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.



Dr. Rusli Simanjuntak, S.E., Akt., MSc. Memiliki pengalaman kerja lebih dari 25 (dua puluh lima) tahun di Bank Indonesia. Karirnya dimulai dari pemeriksa kredit, pengawas kredit dan pemeriksa bank swasta devisa. Setelah dipercaya menjadi Staf Gubernur Bank Indonesia, kemudian mendapat penugasan berturut-turut sebagai Kepala Perwakilan Bank Indonesia di Kuala Lumpur dan Ekonom pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Singapura. Penugasan berikutnya adalah sebagai Kepala Biro Gubernur Bank Indonesia yang lingkup pekerjaannya meliputi kehumasan dan perencanaan strategis Bank Indonesia. Selanjutnya Penulis diberi kepercayaan berturut-turut memimpin Direktorat Pengawasan Bank 1 dan Direktorat Pengawasan Bank 2 yang bertugas melakukan pemeriksaan dan pengawasan terhadap bank

swasta nasional devisa dan kantor cabang bank asing. Penugasan terakhir adalah sebagai Kepala Cabang Bank Indonesia di Surabaya dan Koordinator Kantor Bank Indonesia di Jawa Timur.

Penulis menyelesaikan pendidikan dibidang ilmu ekonomi, dimulai dari Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, Universitas Airlangga di Surabaya; program magister di University of Illinois at Urbana-Champaign, Amerika Serikat dan program doktoral di Universitas Trisakti di Jakarta. Selain itu Penulis juga telah mengikuti berbagai kursus, pelatihan dan seminar baik didalam maupun di luar negeri mengenai kebanksentralan, public relations, perkreditan, sistem pembayaran, computer audit, pemeriksaan dan pengawasan bank, manajemen risiko dan corporate governance, strategic planning serta asesmen kompetensi. Selain berpengalaman memberikan pelatihan di bidang manajemen risiko, *corporate governance*, *money laundering* di bidang perbankan, Penulis juga sebagai dosen tidak tetap pada STIE Indonesia Banking School dan staf ahli pada PT. Tetap Setia Sekuriti Indonesia (TSSI) dan Asesor Kompetensi pada LSP P-2 PP POLRI.



Dr. Alexander Irianto Bukit Lahir pada tgl 31 Maret 1952 di Kbandjahe Kabupaten Tanah Karo di Provinsi Sumatera Utara. Menyelesaikan Sekolah Dasar dan menengah di Binjai Sumut. Masuk Akademi Angkatan Bersendjata Republik Indonesia jurusan Kepolisian pada tahun 1972 dan lulus pada tahun 1975 an bekerjada di Polda Riau Polres Indragiri Hulu di kota Rengat pada tahun 1976. Masuk Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian dan meraih gelar Sardjanaan Ilmu Kepolisian pada tahun 1985. Tahun yang sama ditugaskan ke Polda Irian Jaya, Pada tahun 1987 pindah ke Denma Mabes Polri di Jakarta. Sejak tahun tersebut Penulis dipinjamkan oleh Polri untuk bekerja di PT. Caltex Paific Indonesia di Pekanbaru Riau sampai tahun 1995. Pada tahun 1997 mengikuti Pendidikan di Group 4 and Falk di Inggris untuk Industrial Security dan Security Management. Sejak tahun2018 bergabung dengan dgn PT. TSSI PP – POLRI sampai sekarang sbg tenaga ahli sampai sekarang.