



INSTITUT MANAJEMEN
TELKOM

ISSN 1411-7835

Vol. 9. No.1 Januari 2009

Jurnal Manajemen **INDONESIA**

Diterbitkan Oleh :
INSTITUT MANAJEMEN TELKOM
Yayasan Pendidikan Telkom

MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI

Prof. DR. Hiro Tugiman *)

Abstrak :

Memahami seluruh kegiatan organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan manajemen risiko. Semua anggota organisasi harus menyadari bahwa pekerjaannya beresiko dan akan berpengaruh terhadap risiko organisasi. Masing-masing perusahaan mempunyai struktur organisasi manajemen risiko dan teknik kuantitatif untuk analisis risiko yang berbeda dalam menghadapi berbagai situasi. Pengelolaan resiko yang baik adalah secara formal dan terintegrasi. Tujuan penulisan artikel ini adalah menjelaskan seluruh aspek manajemen resiko dalam organisasi dan cara mengelola resiko organisasi.

Kata Kunci : Organisasi, Risiko, Manajemen Risiko

PENDAHULUAN

Teori manajemen mengemukakan bahwa pimpinan atau manajer yang paling bertanggung jawab dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi umumnya dengan langkah-langkah: perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

Pengendalian dalam organisasi sering dinamakan **Pengendalian Intern** (*Internal Control*) yaitu : "suatu proses yang dipengaruhi oleh pimpinan dan personil dalam organisasi yang dirancang untuk mendapat keyakinan memadai untuk mencapai tujuan organisasi : (1) keandalan informasi; (2) efektivitas dan efisiensi kegiatan; (3) patuh terhadap hukum dan ketentuan yang berlaku; dan (4) mengamankan aset.

Manajemen puncak wajib menciptakan iklim yang kondusif pada setiap bagian entitas dengan menunjukkan kesadaran yang tinggi tentang perlunya pengendalian.

Komponen pengendalian intern terdiri dari: (1) Lingkungan pengendalian; (2) Perhitungan risiko; (3) Informasi dan komunikasi; (4) Aktivitas pengendalian; dan (5) Pemantauan. Kelima komponen pengendalian intern tersebut saling berkaitan satu sama lain, dan lingkungan pengendalian merupakan dasar dari komponen-komponen pengendalian yang lain.

*) Prof. DR. Hiro Tugiman, Guru Besar Institut Manajemen Telkom

Khusus **Lingkungan Pengendalian** (yang merupakan dasar dari komponen pengendalian yang lain) mempengaruhi suasana dalam organisasi, juga mempengaruhi kesadaran tentang pengendalian kepada orang-orang dalam organisasinya. Lingkungan pengendalian intern dalam sebuah entitas terdiri dari berbagai faktor yaitu: (1) **Integritas dan nilai-nilai etika**; (2) Komitmen terhadap kompetensi; (3) Falsafah manajemen dan gaya operasi; (4) Struktur organisasi; (5) Penetapan kewenangan dan tanggung jawab; (6) Kebijakan dan praktik di bidang sumber daya manusia; dan (7) Peran Dewan Pengawas (Haryono Yusuf 2007:10).

Dalam membahas *risk management* dengan anggapan bahwa organisasi yang bersangkutan pengendalian internnya sudah memadai, artinya dalam organisasi yang bersangkutan telah mencerminkan:

- (1) Informasi yang reliabel, baik informasi finansial maupun informasi non finansial.
- (2) Kegiatan organisasi efektif dan efisien.
- (3) Patuh terhadap hukum dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku; dan
- (4) Aset dijaga dengan baik.

Pengendalian intern organisasi dikatakan telah memadai pada umumnya tercermin dari pendapat atau opini **Wajar Tanpa Syarat (*Unqualified Opinion*)** dari auditor.

Kalau pendapat dari auditor belum mencerminkan Wajar Tanpa Syarat pimpinan organisasi "menata" organisasinya terlebih dahulu. Organisasi yang pengendalian internnya masih belum memadai (belum baik) kegiatan pengelolaan risiko (*risk management*) merupakan pekerjaan yang sia-sia dan kurang bermanfaat. *Risk management is recognized as an integral of good management practice (AS/NZS 4360, 1999:1)*

PEMAHAMAN TENTANG RISIKO

Risiko merupakan kata yang tidak asing bagi kehidupan manusia. Umumnya kata risiko mempunyai konotasi negatif, tidak disenangi, dan ingin kita hindari. Risiko dapat diberi bermacam pengertian. Satu di antaranya adalah kejadian yang merugikan atau tidak tercapainya tujuan yang diharapkan.

Risiko berhubungan dengan ketidakpastian. Ketidakpastian ini terjadi oleh karena kurangnya atau tidak tersedianya informasi yang menyangkut apa yang akan terjadi.

Bagi organisasi, khususnya perusahaan, ketidakpastian yang dihadapi dapat berdampak merugikan atau mungkin saja menguntungkan. Apabila ketidakpastian ini berdampak menguntungkan, maka ini yang dikenal dengan istilah kesempatan (*opportunity*). Sedangkan ketidakpastian yang berdampak merugikan dikenal dengan istilah risiko (*risk*).

Antonius Alijoyo (2006:3) memberi pengertian risiko dari sudut pandang:

- a. "Hasil" risiko adalah: "sebuah hasil atau keluaran – yang tidak dapat diprediksikan dengan pasti – yang tidak disukai karena akan menjadi kontra produktif".
- b. "Proses" risiko adalah "faktor-faktor yang dapat **mempengaruhi** pencapaian tujuan, sehingga terjadinya konsekuensi yang tidak diinginkan"

" *Risk, the possibility of an event occurring that will have an **impact** on the achievement of **objectives**. Risk is measured in terms of **impact** and **likelihood***" (IIA, 2004 : 29).

TIPE TIPE RISIKO

Risiko banyak ragam dan jenisnya, mulai dari risiko kerugian, risiko kecelakaan, risiko tidak lulus, dan lainnya. Salah satu cara untuk mengelompokkan risiko dengan melihat tipe-tipe risiko yaitu kelompok risiko murni dan risiko spekulatif.

- a. Risiko Murni
Risiko Murni (*Pure Risk*) yaitu risiko di mana kemungkinan kerugian ada, namun kemungkinan keuntungan tidak ada. Untuk risiko ini antara lain risiko kecelakaan, banjir, kebakaran, dan sebagainya.
- b. Risiko Spekulatif
Risiko ini kita mengharapkan terjadinya kerugian dan juga keuntungan. Contoh risiko ini antara lain risiko bisnis. Di samping mengharapkan keuntungan, ada potensi untuk rugi. Oleh karena itu risiko spekulatif sering juga dinamakan risiko bisnis.

Risiko ada di sekitar kita, kapan saja dapat hadir meski tidak kita kehendaki, dan sulit untuk dihindari. Kalau risiko menimpa suatu organisasi, berakibat kerugian yang besar bagi organisasi yang bersangkutan.

Untuk menghindari kerugian organisasi, maka pimpinan organisasi wajib mengelola risiko. Kemampuan pimpinan untuk mengelola berbagai risiko ini menjadi suatu keharusan. Banyak perusahaan seringkali secara sengaja mengambil risiko tertentu, karena melihat potensi keuntungan di balik risiko tersebut.

Oleh karena itu, mengelola risiko dapat diartikan sebagai cara-cara yang dipergunakan pimpinan organisasi untuk menangani berbagai permasalahan yang disebabkan oleh adanya risiko. Mengelola risiko yang baik akan memperoleh manfaat antara lain:

- a. Menjamin pencapaian tujuan.
- b. Memperkecil bangkrutnya organisasi.
- c. Meningkatkan keuntungan atau *value* organisasi.
- d. Memberikan keamanan pekerjaan.

KOMPONEN RISIKO

Secara umum, komponen risiko terdiri dari:

- Risiko inheren (*inherent risk*) - risiko yang secara intrinsik lahir karena terjadinya suatu aktivitas, dan melekat pada aktivitas itu sendiri.
- Risiko (yang) terkendali (*controlled risk*) – bagian dari risiko inheren yang dapat dikendalikan melalui aplikasi atau aktivitas pengendalian tertentu.
- Risiko residual (*residual risk*) – tingkat atau besaran risiko yang tetap melekat pada suatu aktivitas tertentu walaupun aplikasi pengendalian sudah diterapkan



Risiko adalah kondisi yang melibatkan keterpaparan terhadap pencapaian tujuan entitas perusahaan atau organisasi, baik yang bersifat secara langsung maupun yang tidak langsung, yang merupakan hasil dari sebuah kombinasi antara kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa dan besaran dari konsekuensinya. Bagi entitas komersil atau bisnis, istilah 'risiko' sering digunakan bergantian dengan istilah 'risiko bisnis' atau 'risiko korporat'

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Pengertian Manajemen Risiko.

Makhluk hidup secara alamiah akan mengantisipasi dan "mengelola" risiko. Bagaimana dengan organisasi? Karena organisasi tidak mempunyai kemampuan mengelola risiko seperti halnya manusia atau makhluk hidup lainnya, maka peran pimpinan organisasi wajib membuat agar organisasi mengantisipasi dan mengelola risiko sebagaimana manusia atau makhluk hidup lainnya. Dengan demikian, tugas pimpinan organisasi membuat organisasinya sadar akan risiko, sehingga risiko dapat diantisipasi dan dikelola dengan baik.

Banyak contoh pimpinan perusahaan gagal mengelola risiko antara lain:

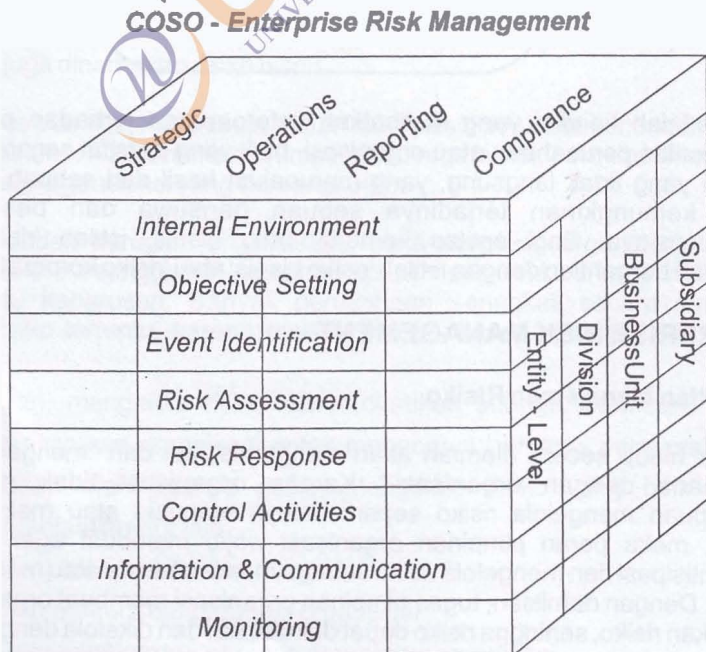
- a. Enron (2001) perusahaan energi, manipulasi laba.
- b. Bank Duta (1995), perdagangan valas.
- c. Long Term Capital (LTC-1997), perusahaan di Amerika, investasi di Rusia.

Mamduh (2006 : 18) mengemukakan : "Manajemen risiko organisasi adalah suatu sistem pengelolaan risiko organisasi yang dihadapi oleh organisasi secara komprehensif untuk tujuan meningkatkan nilai atau *value* perusahaan".

Manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dipunyai organisasi, untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan eksposur organisasi terhadap risiko (S B C Warburg dalam Mamduh 2006 : 18).

Enterprise Risk Management (ERM) adalah : "suatu proses, yang dipengaruhi oleh *board of director*, dan personel lain dari suatu organisasi, diterapkan dalam *setting* strategi, dan mencakup organisasi secara keseluruhan, didesain untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu organisasi, untuk memberikan jaminan yang cukup pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi" (COSO ERP, 2004).

Selanjutnya COSO ERM, memberikan format berikut, yang menggambarkan bahwa ERM adalah manajemen risiko yang komprehensif.



Dari bagan di muka menunjukkan delapan komponen ERM yaitu: (1) Lingkungan pengendalian; (2) Penentuan tujuan; (3) Identifikasi kejadian; (4) Evaluasi risiko; (5) Tanggap (respon) terhadap risiko; (6) Aktivitas pengendalian; (7) Informasi dan komunikasi; dan (8) Pemantauan risiko yang dikelola, mencakup risiko strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan.

ERM mencakup keseluruhan organisasi, mulai dari level perusahaan (entity level), level divisi, level unit bisnis, dan level anak perusahaan.

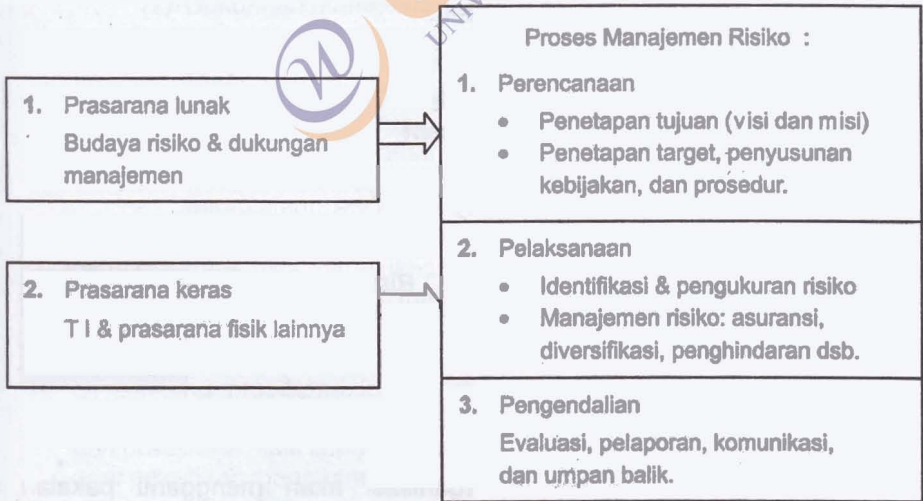
Ada beberapa istilah Manajemen Risiko Organisasi antara lain:

- Enterprise Risk Management (ERM)
 - Organization Risk Management (ORM)
 - Integrated Risk Management (IRM)
 - Total Risk Management (TRM)
- } Risk 

KERANGKA MANAJEMEN RISIKO

Ciri dari pengelolaan risiko yang komprehensif dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen risiko organisasi (*Organization risk management*) terdiri dari dua elemen dasar yaitu: (1) Infrastruktur atau prasarana yang terdiri dari prasarana lunak dan keras; dan (2) Proses manajemen risiko.

Manajemen risiko bertujuan membantu pencapaian tujuan organisasi, secara eksplisit nampak sebagai berikut (Mamduh, 2006 : 21):



a. Prasarana Lunak

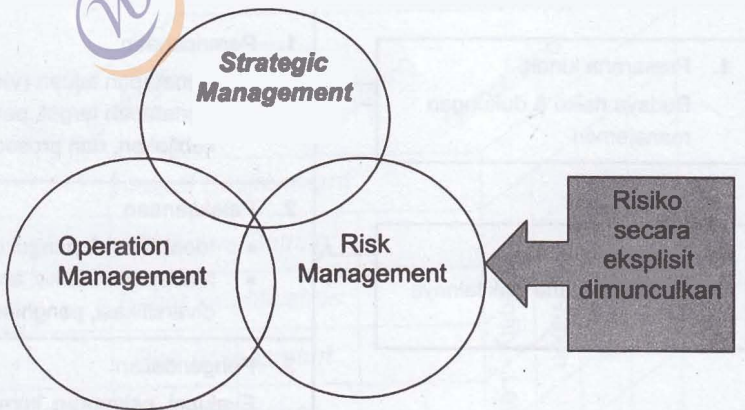
Ada beberapa isu yang berkaitan dengan penyiapan prasarana lunak untuk manajemen risiko, yaitu: (1) Mengembangkan budaya sadar risiko untuk anggota organisasi; dan (2) Dukungan manajemen.

(1) Mengembangkan Budaya Sadar Risiko.

Tujuan dari budaya sadar risiko adalah agar setiap anggota organisasi sadar adanya risiko, dan mengambil keputusan tertentu dengan mempertimbangkan aspek risikonya. Jika anggota tersebut sadar akan risiko, maka organisasi (yang terdiri dari kumpulan individu) akan menjadi lebih peka terhadap risiko.

Bagaimana mengembangkan perilaku yang sadar risiko untuk anggota organisasi? Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan memaksa mereka untuk berpikir risiko untuk setiap keputusan yang akan diambil. Pembisnis secara natural adalah orang yang optimis, karena itu mereka berani terjun ke dunia bisnis yang penuh dengan risiko.

Bagan berikut (Mamduh, 2006:22) menunjukkan tiga aspek yang harus dipikirkan oleh manajer dalam pengambilan keputusan, yaitu aspek strategis, operasi, dan risiko. Evaluasi terhadap risiko yang mungkin terjadi harus dipikirkan dan dilaporkan secara eksplisit.



Misalkan pimpinan organisasi akan mengganti pakaian seragam. Dia harus memikirkan tiga aspek, dengan pertanyaan seperti berikut ini:

- i. Aspek Strategis: Apakah seragam baru bisa memenuhi kebutuhan anggotanya? Apakah seragam baru membantu pencapaian tujuan organisasi?

- ii. Aspek Operasi: Bagaimana proses seragam baru ini? Apakah organisasi mempunyai kemampuan untuk ini? Bagaimana mensosialisasikan kepada anggotanya?
- iii. Aspek Risiko. Risiko apa saja yang bisa muncul berkaitan dengan seragam baru ini? Bagaimana organisasi bisa mengendalikan risiko-risiko tersebut?

Aspek risiko secara eksplisit perlu dipikirkan dan dimunculkan. Jika pimpinan organisasi terbiasa berpikir secara eksplisit mengenai risiko-risiko yang mungkin muncul, maka pimpinan organisasi tersebut akan semakin sadar terhadap risiko. Jika semua anggota organisasi sadar akan risiko, maka organisasi menjadi lebih sadar dan lebih peka terhadap risiko.

Mengembangkan kesadaran risiko juga bisa dilakukan melalui *workshop* atau pertemuan secara berkala antar pimpinan atau anggota organisasi. Agenda dalam *workshop* tersebut adalah membicarakan kejadian-kejadian yang bisa menimbulkan dampak yang negatif terhadap organisasi, dan mencari alternatif-alternatif pemecahannya. Melalui *workshop* atau pertemuan yang regular yang membicarakan risiko dengan segala aspeknya yang relevan, anggota organisasi diharapkan menjadi lebih sadar akan risiko yang dihadapi organisasi.

(2) Dukungan Manajemen

Sama seperti program lainnya, dukungan manajemen atau pimpinan organisasi khususnya manajemen puncak terhadap program manajemen risiko penting diberikan. Bentuk dukungan bisa eksplisit maupun implisit. Dukungan manajemen puncak bisa dituangkan antara lain ke dalam pernyataan tertulis, misal manajemen puncak mendukung atau ikut merumuskan atau menyetujui misi dan visi, prosedur dan kebijakan, yang berkaitan dengan manajemen risiko. Dukungan manajemen juga bisa ditunjukkan melalui partisipasi manajemen pada program-program manajemen risiko.

b. Prasarana Keras

Di samping prasarana lunak, prasarana keras juga perlu disiapkan. Prasarana keras yang perlu disiapkan adalah ruangan kerja, komputer, dan prasarana fisik lainnya. Prasarana fisik tersebut perlu dipersiapkan agar pekerjaan manajemen risiko berjalan sebagaimana mestinya.

PROSES MANAJEMEN RISIKO

Elemen yang lebih penting lagi adalah proses manajemen risiko. Proses atau fungsi manajemen sering diterjemahkan ke dalam tiga langkah: perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Mengikuti kebiasaan tersebut, proses manajemen risiko juga bisa dibagi ke dalam tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian manajemen risiko.



a. Perencanaan.

Perencanaan manajemen risiko bisa dimulai dengan menetapkan visi, misi, dan tujuan, yang berkaitan dengan manajemen risiko. Kemudian perencanaan manajemen risiko bisa diteruskan dengan penetapan target, kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko. Akan lebih baik lagi jika visi, misi, kebijakan, dan prosedur tersebut dituangkan secara tertulis. Dokumen tertulis semacam itu memudahkan pengarahan, sekaligus menegaskan dukungan manajemen terhadap program manajemen risiko.

Setelah misi dan kebijakan serta prosedur yang umum ditetapkan, langkah berikutnya adalah menyusun kebijakan serta prosedur yang lebih spesifik.

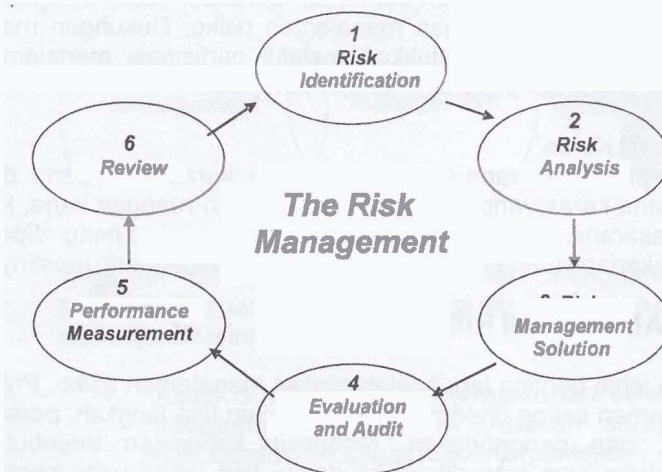
b. Pelaksanaan.

Pelaksanaan manajemen risiko meliputi aktivitas operasional yang berkaitan dengan manajemen risiko. Proses identifikasi dan pengukuran risiko, kemudian diteruskan dengan manajemen (pengelolaan) risiko yang merupakan aktivitas operasional yang utama dari manajemen risiko.

Untuk melaksanakan pekerjaan manajemen risiko, diperlukan organisasi (struktur organisasi) dan *staffing* (personel). Struktur organisasi manajemen risiko bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Struktur organisasi diperlukan untuk menentukan kejelasan tanggung jawab dan laporan.

c. Pengendalian.

Tahap berikutnya dari proses manajemen risiko adalah pengendalian yang meliputi evaluasi secara periodik pelaksanaan manajemen risiko, *output* pelaporan yang dihasilkan oleh manajemen risiko sebagai umpan balik (*feedback*). Format pelaporan manajemen risiko bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, dan dari satu kegiatan ke kegiatan lainnya. Secara garis besar proses manajemen risiko organisasi (Mc Name, 1998:33) nampak pada gambar berikut:

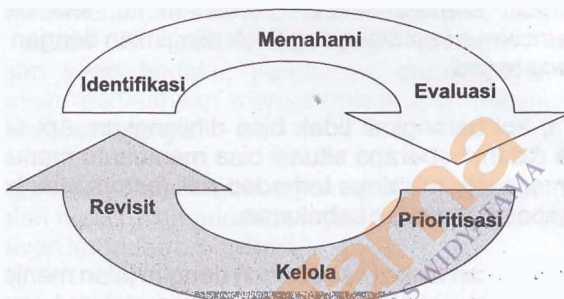


IDENTIFIKASI, PENGUKURAN, DAN PENANGANAN RISIKO.

"Bila risiko tidak dapat diidentifikasi, maka risiko tidak dapat diukur. Jika risiko tidak dapat diukur, maka kita tidak dapat mengelola risiko".

Identifikasi Risiko

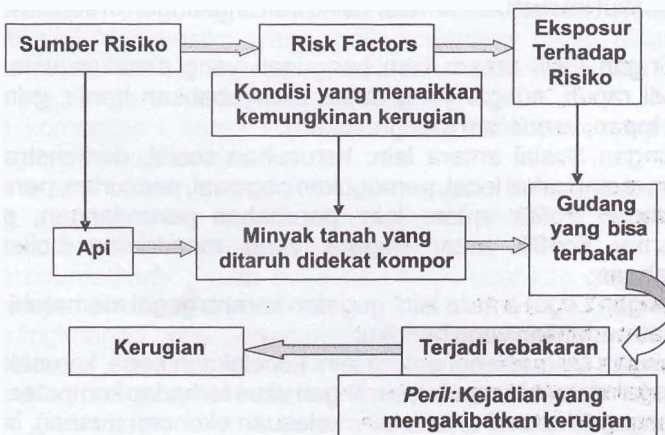
Risiko perlu diidentifikasi. Kemudian kita perlu mempelajari karakteristik risiko tersebut serta melakukan evaluasi. Pemahaman yang baik terhadap karakteristik akan bermanfaat untuk merumuskan metode yang tepat untuk mengelola risiko. Siklus manajemen risiko (Mamduh 2006:56) sebagai berikut:



Bagaimana mengidentifikasi risiko? Beberapa teknik bisa digunakan. Uraian berikut ini membicarakan teknik-teknik tersebut.

a. Analisis Sekuen Risiko

Risiko mempunyai sekuen dari sumber risiko sampai kemudian munculnya kerugian karena risiko tersebut. Bagan berikut ini (Mamduh 2006:57) menggambarkan sekuen semacam itu disertai dengan ilustrasi analisis sekuen risiko untuk risiko kebakaran.



Bagan di atas menunjukkan, pertama ada sumber risiko yaitu api. Api bisa menyebabkan kebakaran dan kerugian bagi organisasi. Kemudian ada *risk factors* (faktor risiko) yang menjadi katalis (*catalyst*), yaitu yang mempercepat atau memperbesar kemungkinan munculnya kejadian yang tidak diinginkan, berupa minyak tanah yang ditaruh di dekat kompor.

Situasi tersebut akan meningkatkan kemungkinan terjadinya kebakaran. Jika terjadi kebakaran maka gedung yang ditempati kompor tersebut akan terbakar. Dengan kata lain, gedung tersebut menghadap eksposur terhadap risiko kebakaran. Kemudian terjadi kejadian yang tidak kita inginkan (*peril*), yaitu kebakaran. Kebakaran tersebut mengakibatkan kerugian.

Setelah melakukan analisis sekuen semacam itu, kita bisa melakukan pencegahan munculnya kejadian yang tidak diinginkan dengan memfokuskan pada sekuen yang terjadi.

Sebagai contoh, api barangkali tidak bisa dihilangkan. Api selalu ada, dan keberadaannya dalam beberapa situasi bisa membantu manusia. Tetapi kita bisa melakukan sesuatu misalnya terhadap *risk factors* atau bangunan yang menghadapi eksposur terhadap kebakaran.

Kita bisa mengendalikan risiko (*risk control*) dengan jalan menjauhkan minyak tanah dari kompor. Alternatif lain, kita bisa menggunakan kompor listrik yang tidak akan terpengaruh oleh minyak tanah. Kita juga bisa melakukan sesuatu terhadap gedung yang ditempati kompor tersebut dengan memasang tabung pemadam kebakaran sehingga jika api muncul, pencegahan bisa dilakukan dengan cepat.

b. Mengidentifikasi Sumber-sumber Risiko

Teknik lain adalah dengan memperluas pengamatan terhadap sumber-sumber risiko. Setelah sumber-sumber risiko tadi diidentifikasi, kita mencoba melihat risiko-risiko apa saja yang bisa muncul dari sumber-sumber risiko tersebut. Berikut ini sumber-sumber risiko dari lingkungan di sekitar kita.

- (1) Lingkungan Fisik antara lain: bangunan yang dimakan usia sehingga menjadi rapuh, sungai yang dapat menyebabkan banjir, gempa bumi, badai, topan, *vandalism* (pengrusakan).
- (2) Lingkungan Sosial antara lain: kerusuhan sosial, demonstrasi, konflik dengan masyarakat local, pemogokan pegawai, pencurian, perampokan.
- (3) Lingkungan Politik antara lain: perubahan perundangan, perubahan peraturan, konflik antar negara yang mendorong boikot produk perusahaan.
- (4) Lingkungan Legal antara lain: gugatan karena gagal mematuhi peraturan dan atau perjanjian yang berlaku.
- (5) Lingkungan Operasional antara lain: kecelakaan kerja, kerusakan mesin, kegagalan sistem komputer, serangan virus terhadap komputer.
- (6) Lingkungan Ekonomi antara lain: kelesuan ekonomi (*resesi*), inflasi yang tidak terkendali.

Dengan mengamati sumber-sumber risiko semacam itu, kita bisa memperoleh gambaran risiko-risiko apa saja yang mungkin muncul dan membahayakan organisasi. Alternatif kategori sumber risiko bagi perusahaan adalah sebagai berikut ini.

- (1) Konsumen antara lain: keluhan dari konsumen yang mengakibatkan kekecewaan dan tidak mau lagi membeli produk perusahaan, konsumen merasa dirugikan kemudian menuntut perusahaan.
- (2) *Suplier* antara lain: pasokan dari *supplier* tidak datang sesuai dengan yang diharapkan
- (3) Pesaing antara lain: pesaing meluncurkan produk baru yang lebih baik, pesaing menurunkan harga yang bisa mengakibatkan persaingan harga, yang berakibat menurunkan tingkat keuntungan perusahaan.
- (4) Regulator antara lain: perusahaan gagal mematuhi peraturan atau perundangan yang berlaku, perubahan perundangan berlaku yang mengakibatkan perusahaan merugi (misal upah minimum naik, aturan pesangon dan sebagainya).

Daftar risiko organisasi dapat digabungkan dan akan sangat banyak. Tahap berikutnya adalah melakukan prioritas yaitu menetapkan risiko mana saja yang paling relevan terhadap organisasi.

c. Survey atau wawancara dengan manajer

Manajer atau pimpinan organisasi merupakan **pihak yang paling tahu** operasi perusahaan, termasuk risiko-risiko yang dihadapi perusahaan. Karena itu mereka bisa diminta bantuannya untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi oleh organisasi. Yang diperlukan adalah metodologi yang sistematis yang bisa memfasilitasi dalam diskusi tersebut.

Sebagai ilustrasi, *United Grain Grows* yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pertanian di Kanada melakukan sesi "*brainstorming*" antara manajernya dengan konsultan manajemen risiko, untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang paling penting yang dihadapi oleh perusahaan. Hasil diskusi tersebut menyebutkan ada enam tipe risiko yang paling penting, dengan urutan sebagai berikut.

- (1) Risiko komoditas : harga komoditas yang jatuh padahal perusahaan memegang komoditas tersebut.
- (2) Risiko cuaca : cuaca yang tidak menguntungkan sehingga mengacaukan panen, dan kemudian menurunkan volume pertanian yang dikirimkan oleh perusahaan dan penjualan menurun.
- (3) Risiko *counterparty* : yaitu *counterparty* perusahaan gagal memenuhi kontraknya terhadap perusahaan.
- (4) Risiko lingkungan : yaitu perusahaan menghadapi tuntutan hukum karena perusahaan dituduh merusak lingkungan, seperti mencemarkan lingkungan, pengrusakan hutan.
- (5) Risiko persediaan : yaitu persediaan yang dipegang mengalami kerusakan, misalnya membusuk.
- (6) Risiko kredit : yaitu *counterparty* gagal bayar kepada perusahaan.

Risiko komoditas merupakan risiko yang dianggap paling penting oleh manajer *United Grain Growers*..

d. Teknik Pendukung Lainnya

Di samping teknik identifikasi risiko yang telah dijelaskan, berikut ini teknik pendukung lainnya untuk mengidentifikasi risiko:

- (1) Menganalisa laporan keuangan
Kegiatan ini untuk mengidentifikasi yang bertalian dengan kerugian finansial, antara lain kas, piutang, persediaan.
- (2) Menganalisa *flow chart* kegiatan
Mencari sumber risiko, ini tepat untuk proses produksi
- (3) Menganalisis kontrak
Analisis ini umumnya berkaitan dengan isi kontrak dan segi hukum.
- (4) Statistik kerugian
Organisasi yang baik, umumnya mempunyai data kerugian-kerugian yang lalu, ini sebagai sumber informasi.

MENGUKUR RISIKO

Setelah risiko diidentifikasi, tahap berikutnya adalah mengukur risiko. Jika risiko bisa diukur, kita bisa melihat tinggi rendahnya risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Kemudian bisa melihat dampak dari risiko tersebut terhadap kinerja perusahaan, sekaligus bisa melakukan prioritasasi risiko yaitu risiko mana yang paling relevan.

Pengukuran risiko biasanya dilakukan melalui kuantifikasi risiko. Kuantifikasi bisa dilakukan dengan metode yang sederhana sampai metode yang sangat kompleks. Pengukuran dan kuantifikasi risiko akan sangat tergantung dari karakteristik risiko tersebut. Sebagai contoh, risiko pasar dengan risiko kredit akan menghasilkan teknik kuantifikasi yang berbeda, dan dengan demikian pengukuran yang berbeda.

Tabel berikut ini menyajikan beberapa contoh ringkasan tipe-tipe risiko dan teknik pengukurannya yang berbeda-beda.

Tipe Risiko	Definisi	Teknik Pengukuran
Risiko kredit	<i>Counterparty</i> tidak bisa membayar kewajibannya (gagal bayar) ke perusahaan	<i>Credit rating, creditmetrics</i>
Risiko operasional	Kerugian yang terjadi melalui operas perusahaan	Matriks frekuensi dan signifikansi kerugian..
Risiko kematian	Manusia mengalami kematian dini (lebih cepat dari usia kematian wajar)	Probabilitas kematian dengan tabel mortalitas
Risiko kesehatan	Manusia terkena penyakit tertentu	Probabilitas terkena penyakit dengan menggunakan tabel morbiditas
Risiko teknologi	Perubahan teknologi mempunyai keonsekuensi negatif terhadap perusahaan	Analisis skenario

Tabel tersebut menunjukkan tipe risiko yang berbeda menghadirkan teknik pengukuran yang berbeda pula. Teknik pengukuran berbeda tingkat kecanggihannya (tingkat kuantifikasinya), mulai dari yang paling sederhana, yaitu matriks frekuensi dan signifikansi kerugian, sampai pada *stress-testing* yang rumit. Beberapa tipe risiko lebih sulit dikuantifikasi, misal risiko teknologi. Untuk tipe risiko tersebut, kita bisa menggunakan teknik analisis skenario, yaitu mengembangkan beberapa skenario dan melihat dampaknya terhadap organisasi.

a. Matriks Frekuensi dan Signifikansi Risiko

Teknik pengukuran yang cukup sederhana adalah mengelompokkan risiko berdasarkan dua dimensi yaitu frekuensi dan signifikansi. Proses tersebut pada dasarnya melakukan dua hal: (1) mengembangkan standar risiko, dan (2) menerapkan standar tersebut untuk risiko yang telah diidentifikasi. Sebagai contoh, manajer risiko membuat standar frekuensi munculnya kejadian yang merugikan dengan menggunakan tiga kriteria, misal frekuensi rendah, sedang, dan menengah. Manajer tersebut juga bisa membuat standar signifikansi kerugian dengan menggunakan, misal, tiga kriteria yaitu normal, menengah, dan serius. Setelah kita menetapkan standar untuk dua dimensi, langkah berikutnya adalah menerapkan tekniknya untuk mengevaluasi risiko tertentu.

Sebagai contoh, misalkan kita menggunakan dua standar untuk frekuensi dan signifikansi, yaitu tinggi dan rendah. Kemudian kita ingin mengevaluasi risiko kesalahan manusia (*human error*) dalam pemrosesan transaksi. Berdasarkan pengalaman masa lalu, kejadian seperti itu sering terjadi. Manusia gampang melakukan kesalahan jika mereka kelelahan atau tidak konsentrasi. Tetapi kerugian yang ditimbulkan biasanya tidak terlalu besar.

Berdasarkan informasi tersebut, risiko kesalahan manusia dalam pemrosesan transaksi bisa dikategorikan sebagai frekuensi tinggi, signifikansi rendah. Bagan berikut ini (Matriks Frekuensi dan Signifikansi) meringkaskan hasil tersebut.

Signifikansi	Tinggi		
	Rendah		Risiko Kesalahan Manusia 
		Rendah	Tinggi
		Frekuensi	

Banyak bidang atau daftar risiko yang bisa dibagikan kepada pimpinan untuk dievaluasi. Misalkan manajer diminta untuk mengevaluasi risiko peraturan dan lingkungan (*regulator and environmental risk*). Dari 50 pimpinan yang berpartisipasi dalam sesi tersebut, masing-masing pimpinan akan memberikan skor untuk dimensi signifikansi dan kemungkinan untuk risiko peraturan dan lingkungan tersebut.

Apabila rata-rata dari skor tersebut adalah 2 untuk kemungkinan (*likelihood*) dan 6 untuk signifikansi, maka risiko tersebut mempunyai kemungkinan terjadi yang jarang (frekuensi yang rendah), dan mempunyai dampak yang serius (signifikansi tinggi).

Dari matriks yang dibuat, kita tentukan tingkat signifikansi risiko dan frekuensi kejadiannya, dan pada umumnya dikelompokkan ke dalam empat kategori yaitu: (1) Risiko tinggi dengan frekuensi tinggi; (2) Risiko tinggi dengan frekuensi rendah; (3) Risiko rendah dengan frekuensi tinggi; dan (4) Risiko rendah dengan frekuensi rendah.

Significance	High	(2)	(1)
	Low	(4)	(3)
		Low	High
		Likelihood	

b. Teknik Kuantifikasi Risiko Lainnya

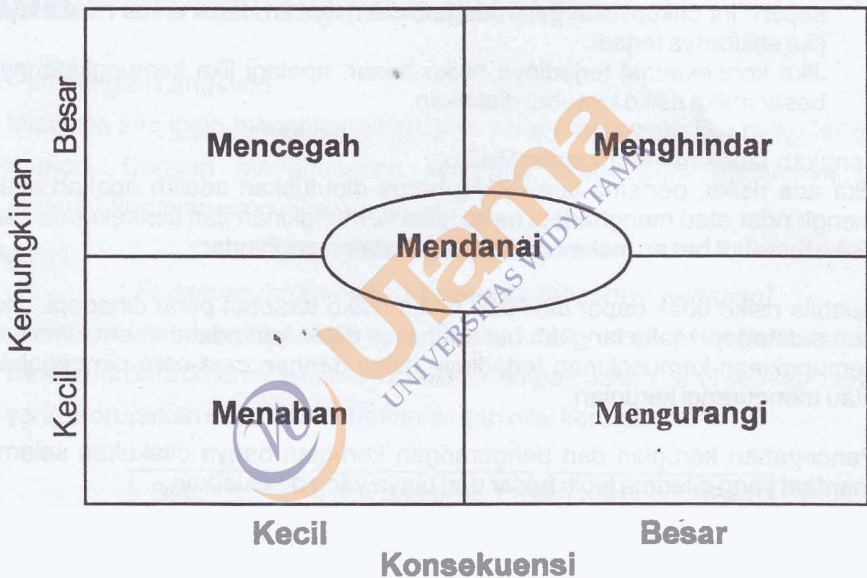
Selain matriks frekuensi dan signifikansi, masih banyak teknik pengukuran atau kuantifikasi risiko lainnya. Penggunaan teknik tersebut akan tergantung dari karakteristik risiko yang kita evaluasi. Konsep dan teknik statistik sangat relevan dan banyak digunakan untuk mengukur risiko-risiko tersebut.

PENANGANAN RISIKO

a. Umum

Pemetaan risiko dapat membantu dalam menentukan cara-cara apa yang akan dipergunakan dalam penanganan risiko. Cara mana yang akan dipergunakan tergantung pada status risikonya, di mana status risiko ditentukan oleh dua hal yaitu : (1) kemungkinannya; dan (2) konsekuensinya.

Kemungkinan dan konsekuensi risiko akan terlihat pada peta risiko, karena penanganan risiko akan lebih mudah dengan melihat peta risiko terlebih dahulu. Risiko dapat dipetakan dan dikelompokkan ke dalam empat kuadran (Ronny Kountur 2004:118) sebagaimana nampak sebagai berikut:



Dari hasil pemetaan risiko dengan anjuran penanganannya adalah :

- 1) Menghindar
Untuk suatu risiko yang kemungkinan terjadinya besar dan konsekuensinya juga besar cara yang terbaik untuk menangani risiko tersebut dengan menghindari:
- 2) Mencegah
Jika risiko tidak dapat dihindari dan harus dihadapi maka cara yang dapat dilakukan berikutnya adalah mencegah. Mencegah risiko adalah membuat kemungkinan risiko sekecil-kecilnya. Risiko harus dicegah pada situasi di mana kemungkinan dari risiko tersebut besar.
- 3) Mengurangi
Selain mencegah, kerugian akibat risiko perlu dikurangi. Pengurangan kerugian akibat risiko dilakukan terutama jika konsekuensi dari risiko tersebut besar. Dengan demikian pengurangan kerugian dilakukan untuk memperkecil konsekuensi.

Cara-cara pencegahan kerugian dan pengurangan kerugian hanya dilakukan apabila manfaat yang diterima lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk mencegah dan mengurangi kerugian tersebut.

4) Menahan

Beberapa risiko tidak dapat dicegah kemungkinan terjadinya atau dikurangi konsekuensinya. Ada cara lain yang dapat dilakukan yaitu menyiapkan dana atas risiko tersebut Pembiayaan risiko dapat dilakukan dengan mengalihkan pendanaannya kepada pihak lain atau menahan di mana perusahaan yang membiayai kerugian jika terjadi.

5) Mendanai

Risiko yang kemungkinan dan konsekuensinya kecil akan terlalu mahal untuk membuat pencegahan dan pengurangan kerugian. Risiko-risiko seperti ini cukup ditangani dengan menyiapkan dana untuk membiayai jika sekiranya terjadi.

Jika konsekuensi terjadinya risiko besar, apalagi jika kemungkinannya besar maka risiko tersebut dialihkan.

b. Langkah-langkah Penanganan Risiko

Jika ada risiko, pertama-tama yang harus diputuskan adalah apakah akan menghindari atau menghadapi risiko. Jika kemungkinan dan konsekuensi dari risiko tersebut besar, maka cara terbaik adalah menghindari.

Apabila risiko tidak dapat dihindari maka risiko tersebut perlu dihadapi. Jika harus dihadapi maka langkah berikut harus dilakukan adalah meminimalkan kemungkinan-kemungkinan terjadinya risiko dengan cara-cara pencegahan atau mengurangi kerugian.

Pencegahan kerugian dan pengurangan kerugian hanya dilakukan selama manfaat yang diterima lebih besar dari biaya yang dikeluarkan.

Gunakan cara-cara pengalihan sekiranya konsekuensi terjadinya risiko besar, sebaliknya apabila kemungkinan dan konsekuensi risiko kecil sebaiknya cara yang ditempuh adalah menahan risiko tersebut.

Penanganan risiko ini akan diuraikan lebih lanjut pada saat pembahasan Teknik-teknik Manajemen Risiko

RISIKO OPERASIONAL

"Pada akhir November 2001, seorang karyawan UBS Warburg, bank dari Swiss, melakukan kesalahan dalam perdagangan saham di Tokyo. Trader tersebut memasukkan order menjual saham Dentsu sebanyak 610.000 lembar dengan harga 16 yen perlembar saham, meskipun sistem komputer sudah menanyakan ulang order tersebut. Padahal seharusnya dia menjual 16 lembar saham Dentsu dengan harga 610.000 yen. Dengan kata lain, dia menjual terlalu murah. Sebagai akibatnya, UBS Warburg mengalami kerugian sebesar 50 juta dolar Amerika Serikat"

Ilustrasi di atas menggambarkan perusahaan yang mengalami kerugian besar karena gagal mengantisipasi dan mengelola risiko operasional. Apa yang disebut sebagai risiko operasional ? Risiko operasional relatif belum banyak dipelajari karakteristiknya, meskipun sebenarnya risiko operasional merupakan risiko yang paling 'tua'. Dikatakan paling tua, karena praktis pimpinan organisasi berhadapan dengan masalah operasional sejak kegiatan perusahaan atau organisasi dimulai. Masalah operasional tersebut mencakup misalnya, memasang peralatan, menyusun sistem gaji, mengawasi karyawan, mengawasi kegiatan produksi, dan sebagainya. Tetapi karakteristik risiko operasional belum dipelajari semaju risiko lainnya, sehingga pengukuran risiko operasional juga belum sebaik atau semaju risiko lainnya.

MENGHITUNG KERUGIAN YANG DIHARAPKAN

a. Perhitungan Langsung

Misalkan kita ingin menghitung kerugian yang diharapkan jika risiko tertentu muncul. Dengan menggunakan kerangka probabilitas (frekuensi) dan *severity*, kerugian yang diharapkan adalah

$$\text{Kerugian Yang Diharapkan} =$$

$$\text{Frekuensi (probabilitas)} \times \text{severity (besarnya kerugian)}$$

Misalkan kita mengumpulkan data historis untuk melihat kecelakaan kerja. Berikut ini data bulanan selama 12 bulan, nampak dalam tabel sebagai berikut yang merupakan data historis frekuensi dan nilai kerugian:

Bulan	Frekuensi	Nilai Kerugian (Rp.)
Januari	4	12.000.000
Februari	6	11.000.000
Maret	5	12.000.000
April	4	11.000.000
Mei	6	15.000.000
Juni	7	14.000.000
Juli	5	13.000.000
Austus	6	12.000.000
September	4	13.000.000
Oktober	5	12.000.000
November	6	14.000.000
Desember	5	13.000.000
Jumlah	63	152.000.000
Rata-rata	5,25	12.666.667
Nilai kerugian		2.412.698

Data tersebut menunjukkan rata-rata kecelakaan setiap bulannya adalah 5,25 kali, dengan rata-rata nilai kerugian sekitar Rp. 12,6 juta perbulannya atau Rp. 2.412.698 (152.000.000/63). Berapa kerugian yang diperkirakan dari kecelakaan untuk bulan mendatang ? Perhitungannya :

$$\begin{aligned} \text{Nilai kerugian yang diperkirakan} &= \text{frekuensi} \times \text{severity} \\ &= 5,25 \times \text{Rp. 2,4 juta} \\ &= \text{Rp. 12,6 juta} \end{aligned}$$

b. Pendekatan perhitungan lain

Masih ada cara pendekatan perhitungan yang lain misalnya:

1) Pendekatan Analisis

Pendekatan ini menggunakan model analisis yaitu distribusi tertentu (biasanya normal) dari kerugian yang akan terjadi

2) Pendekatan Simulasi

Kerugian yang diharapkan merupakan hasil perkalian antara probabilitas (frekuensi) dengan *severity*.

Salah satu keuntungan dari simulasi adalah kita bisa memasukkan skenario-skenario yang kita inginkan. Misalkan, jika kita membeli asuransi untuk mengcover sebagian risiko, maka skenario tersebut bisa dimasukkan ke dalam analisis simulasi.

Sebagai contoh, jika kita membeli asuransi dengan nilai tanggungan tertentu. Jika kita mengalami kerugian, maka nilai tanggungan akan dikurangkan dari kerugian tersebut, sehingga *severity* kerugian akan berkurang. Kemudian kita bisa membandingkan distribusi kerugian tanpa asuransi dengan asuransi

TEKNIK TEKNIK MANAJEMEN RISIKO

Apabila organisasi menghadapi risiko, ada beberapa alternatif bisa dipilih untuk mengelola risiko yang dihadapi, yaitu : (1.) Penghindaran risiko (*Risk avoidance*); (2.) Penanggungan atau Penahanan risiko (*Risk retention*); dan (3.) Pengalihan risiko (*Risk transfer*).

Organisasi bisa memilih salah satu alternatif tersebut atau menggabungkan beberapa alternatif di atas. Jika memilih untuk menggunakan beberapa alternatif, maka organisasi harus menentukan kombinasi alternatif pengelolaan risiko yang optimal.

Penghindaran Risiko

Jika memungkinkan, risiko yang bisa dihindari tanpa ada pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan. Misalkan saja organisasi mempunyai dua pilihan untuk gudangnya, satu di daerah rawan banjir, yang lainnya di daerah aman

banjir. Jika segala sesuatunya sama (misal harga sewanya sama), organisasi seharusnya memilih gudang yang di daerah aman banjir. Dalam kebanyakan situasi, risiko tidak bisa dihindari. Organisasi secara sengaja melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh manfaat atau keuntungan. Dalam melakukan aktivitas, organisasi menghadapi risiko yang berkaitan dengan aktivitas tersebut. Karena itu risiko semacam itu tidak bisa dihindari.

Risk Retention

Alternatif lain dari manajemen risiko adalah organisasi atau perusahaan menanggung sendiri risiko yang muncul (menahan risiko tersebut atau *risk retention*). Jika risiko benar-benar terjadi organisasi, harus menyediakan dana untuk menanggung risiko tersebut.

a. Penahanan yang direncanakan dan yang tidak direncanakan

Penahanan risiko bisa terjadi secara terencana dan tidak terencana. Jika suatu organisasi mengevaluasi risiko-risiko yang ada, kemudian memutuskan untuk menahan sebagian atau seluruh risiko, maka organisasi tersebut menahan risiko dengan terencana. Pada situasi lain, organisasi tidak sadar akan adanya risiko yang dihadapinya.

Organisasi tidak melakukan apa-apa. Dalam situasi tersebut organisasi menahan risiko dengan tidak terencana. 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.

b. Pendanaan risiko yang ditahan

Risiko yang ditahan bisa didanai dan bisa juga tidak didanai. Jika perusahaan tidak menetapkan pendanaan yang khusus ditujukan untuk mendanai risiko tersebut, jika risiko tersebut muncul, maka risiko tersebut tidak didanai.

Dalam beberapa situasi, alternatif tersebut merupakan pilihan yang masuk akal. Sebagai contoh, 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.

Dalam situasi tersebut, perusahaan bisa mendanai risiko tersebut. melalui beberapa cara, seperti menyisihkan dana cadangan, *self-insurance*, dan *captive insurers*.

(1) Dana cadangan

Perusahaan menyisihkan dana tertentu secara periodik yang ditujukan untuk membiayai kerugian akibat risiko tertentu. Misalnya menyisihkan dana sebesar 1 % dari pendapatan untuk membiayai kerugian akibat kerugian. Yang perlu diperhatikan adalah persoalan akuntansinya, yaitu apakah

memungkinkan atau tidak, jika memungkinkan bagaimana aturan dan nama akun (rekening) untuk dana cadangan kerugian semacam itu.

Perusahaan bisa juga menyiapkan dana cadangan dalam bentuk memegang aset yang likuid, misalnya 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.

(2) Self-insurance dan Captive insurers

Pengelolaan dana cadangan bisa ditingkatkan lagi menjadi semacam asuransi untuk internal perusahaan sendiri (*self-insurance*). Meskipun ada keberatan karena istilah *self-insurance* di sini tidak mengindikasikan adanya transfer risiko ke pihak luar, risiko masih berada di perusahaan.

Dengan *self-insurance*, perhitungan dilakukan lebih teliti untuk menentukan berapa besarnya premi yang harus disisihkan, berapa besarnya tanggungan yang bisa diberikan. Kerugian yang terjadi lebih besar dari tanggungan maksimum, bisa dialihkan ke pihak luar, misalnya diasuransikan. *Self-insurance* bisa dilakukan jika : (1) Eksposur di perusahaan cukup besar, sehingga skala ekonomisnya bisa tercapai, dan (2) Risiko bisa diprediksi dengan baik.

Captive insurers dilakukan dengan mendirikan anak perusahaan asuransi yang menjadi bagian dari perusahaan. Risiko dalam perusahaan bisa diasuransikan ke *captive insurers* tersebut. *Captive insurers* juga bisa menjual asuransi ke pihak eksternal. Timbul pertanyaan apakah manfaat *captive insurers* semacam itu, karena risiko tidak ditransfer ke pihak luar, risiko masih ditanggung sendiri oleh perusahaannya.

Ada beberapa alasan kenapa *captive insurers* menjadi menarik, di antaranya : (1) di beberapa negara, perlakuan pajak sedemikian rupa sehingga menguntungkan untuk membuat *captive insurers*; (2) kontrak asuransi menjadi lebih fleksibel karena praktis berurusan dengan pihak internal. Kadang-kadang manajer *captive insurers* sekaligus menjadi manajer risiko perusahaan.

Dalam hal ini, asimetri informasi dan problem keagenan yang terjadi antara pihak internal dengan eksternal bisa dihilangkan. Sebagai contoh, karena manajer risiko sekaligus menjadi manajer *captive insurers*, maka premi yang dibayarkan tidak akan lebih mahal dibandingkan dengan kalau membeli asuransi dari pihak luar.

Risk Transfer

Alternatif lain dari manajemen risiko adalah memindahkan risiko ke pihak lain. Pihak lain tersebut biasanya mempunyai kemampuan yang lebih baik untuk mengendalikan risiko, baik karena skala ekonomi yang lebih baik sehingga bisa mendiversifikasikan risiko lebih baik, atau karena mempunyai keahlian untuk

melakukan manajemen risiko lebih baik. Risk transfer bisa dilakukan melalui beberapa cara : (a) Asuransi; (b) *Hedging*; (c) *Incorporated* (membentuk perseroan terbatas); dan (d) Teknik lainnya.

a. Asuransi

Asuransi merupakan metode transfer risiko yang paling umum, khususnya untuk risiko murni (*pure risk*). Asuransi adalah kontrak perjanjian antara yang diasuransikan (*insured*) dan perusahaan asuransi (*insurer*), di mana *insurer* bersedia memberikan kompensasi atas kerugian yang dialami pihak yang diasuransikan, dan pihak pengasuransi (*insurer*) memperoleh premi asuransi sebagai balasannya.

Empat hal diperlukan dalam transaksi asuransi yaitu: (1) perjanjian kontrak; (2) pembayaran premi; (3) tanggungan (*benefit*) yang dibayarkan jika terjadi kerugian seperti yang disebutkan dalam kontrak; dan (4) penggabungan (*pool*) sumber daya oleh asuransi yang diperlukan untuk membayar tanggungan.

Bisnis asuransi didasarkan pada prinsip mengumpulkan (*pool*) sumber daya, bukannya mengumpulkan risiko. Melalui premi yang diterima oleh perusahaan asuransi, perusahaan bisa mengumpulkan sumber daya, sehingga bisa memperkecil probabilitas tidak bisa memenuhi kewajibannya.

Risiko yang bisa ditanggung oleh asuransi cukup beragam. Berikut ini beberapa contoh risiko-risiko tersebut antara lain: (1) Risiko kecelakaan kerja; (2) Risiko kematian; (3) Risiko tabungan tidak terbayar oleh bank (asuransi deposito); (4) Risiko kebakaran atau kerusakan properti.

b. Hedging

Hedging atau lindung nilai pada dasarnya mentransfer risiko kepada pihak lain yang lebih bisa mengelola risiko lebih baik melalui transaksi *instrument* keuangan. Sebagai contoh, perusahaan Indonesia mempunyai kewajiban untuk membayar cicilan hutang dalam dollar AS tiga bulan mendatang. Perusahaan tersebut menghadapi risiko turunnya nilai rupiah terhadap dollar AS, atau naiknya nilai dolar AS terhadap rupiah. Jika hal tersebut terjadi, maka perusahaan harus menyediakan rupiah yang lebih banyak, dan bisa menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan keuangan.

Untuk menghindari risiko turunnya nilai rupiah terhadap dolar, perusahaan tersebut bisa melakukan *hedging* dengan beberapa cara, misal membeli kontrak *forward \$* atau *futures \$* dengan posisi *long*. *Forward \$* atau *futures \$* merupakan instrumen keuangan yang dinamakan *instrument derivative*. Struktur *pay-off* dari *instrument derivative* membeli *forward \$* atau *futures \$ long* adalah sedemikian rupa jika rupiah melemah terhadap dolar, maka pemilik kontrak tersebut akan memperoleh keuntungan. Keuntungan tersebut bisa dipakai untuk mengkompensasi kerugian dari posisi awalnya (kewajiban untuk menyediakan dolar tiga bulan mendatang).

Dengan demikian cara kerja *hedging* mirip dengan asuransi, yaitu jika rugi karena risiko tertentu, kita memperoleh kompensasi dari kontrak lainnya. Jika di asuransi, asuransi diberikan oleh perusahaan asuransi. Sedangkan *hedging* dengan *instrument derivative*, kompensasi diberikan oleh pihak lain (*counter party*) yang menjual kontrak *derivative* tersebut.

c. *Incorporated*

Incorporated atau membentuk perseroan terbatas merupakan alternatif *transfer* risiko, karena kewajiban pemegang saham dalam perseroan terbatas hanya terbatas pada modal yang disetorkan. Kewajiban tersebut tidak akan sampai ke kekayaan pribadi.

Secara efektif, sebagian risiko perusahaan *ditransfer* ke pihak lain, dalam hal ini biasanya kreditur atau pemegang hutang. Jika perusahaan bangkrut, maka pemegang saham dan pemegang hutang akan menanggung risiko bersama, meskipun dengan tingkatan yang berbeda.

d. Teknik lainnya

Selain teknik *transfer* risiko yang disebutkan di muka, ada banyak teknik *transfer* risiko lainnya. Berikut ini beberapa contoh bagaimana teknik *transfer* risiko bisa digunakan dalam situasi tertentu. Misalnya perusahaan penjual komputer *notebook* ingin menghindari risiko perubahan kurs. Biasanya komputer *notebook* diimpor atau banyak komponennya yang diimpor dari luar negeri.

Jika harga ditetapkan dalam rupiah, maka harga akan berfluktuasi mengikuti perubahan kurs. Jika rupiah melemah terhadap dolar, maka harga *notebook* akan naik, dan sebaliknya. Fluktuasi harga tersebut membuat ketidakpastian menjadi tinggi. Penjual komputer *notebook* biasanya *mentransfer* risiko perubahan kurs ke pembeli dengan cara menetapkan harga *notebook* dalam dolar AS, bukannya dalam rupiah.

Memilih Alternatif Manajemen Risiko

Secara umum jika risiko mempunyai frekuensi yang sering terjadi dengan *severity* yang rendah, maka alternatif risiko ditahan merupakan alternatif yang paling optimal. Jika risiko mempunyai frekuensi yang kecil tetapi mempunyai *severity* yang besar, maka alternatif *ditransfer* merupakan alternatif yang optimal. Jika frekuensi dan *severity* tinggi, maka perusahaan bisa berpikir untuk menghindari risiko tersebut. Tabel Alternatif Manajemen Risiko berikut ini meringkaskan alternatif menanggapi risiko.

Frekuensi (Probabilitas)	Severity (Keseriusan)	Teknik Yang Dipilih
Rendah	Rendah	Ditahan
Tinggi	Rendah	Ditahan
Rendah	Tinggi	Ditransfer
Tinggi	Tinggi	Ditransfer

Beberapa ilustrasi bisa diberikan di sini. Risiko kecelakaan mobil dari perspektif individu mempunyai ciri frekuensi rendah, dengan tingkat *severity* tinggi. Untuk risiko semacam itu, alternatif *ditransfer* merupakan alternatif yang optimal. Karena itu akan lebih jika individu membeli asuransi kecelakaan mobil dibandingkan menahan risiko tersebut.

Risiko kebakaran akan terkena serangan badai mempunyai ciri frekuensi rendah dengan *severity* yang tinggi. Untuk jenis risiko tersebut, alternatif *transfer* risiko merupakan alternatif yang optimal.

Pengendalian Risiko

Untuk risiko yang tidak bisa dihindari, organisasi perlu melakukan pengendalian risiko. Dengan menggunakan dua dimensi, probabilitas dan *severity*, pengendalian risiko bertujuan untuk mengurangi probabilitas munculnya kejadian, mengurangi tingkat keseriusan (*severity*), atau keduanya.

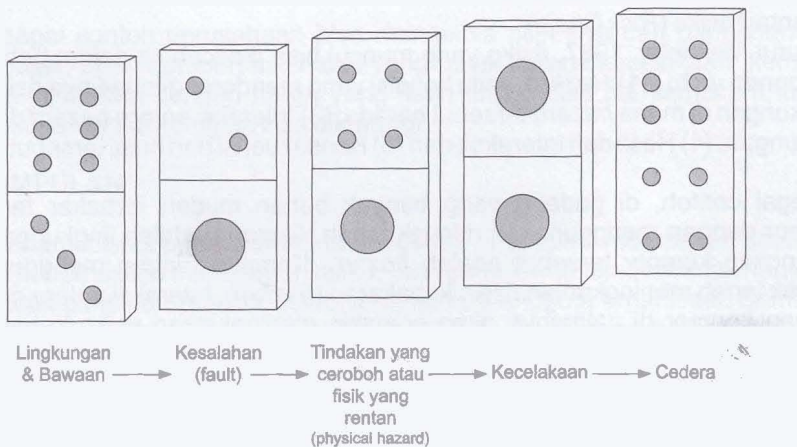
Agar bisa mengendalikan risiko lebih baik, pemahaman terhadap karakteristik risiko diperlukan. Dalam upaya memahami risiko tersebut ada beberapa teori yang ingin menelusuri untuk penyebab munculnya risiko. Dua teori dibicarakan dalam bagian ini yaitu teori domino dan teori rantai risiko.

a. Teori Domino (Heinrich, 1959)

Menurut teori ini, kecelakaan bisa dilihat sebagai urutan lima tahap seperti digambarkan dalam kartu domino (Mamduh 2006: 264) berikut ini. Jika salah satu kartu jatuh, maka akan mendorong kartu kedua jatuh, dan seterusnya sampai kartu domino terakhir jatuh.

Mario Andreotti – Formula 1 Champion dalam Hari Setianto (2003 : 3) mengatakan : *"If everything seems under control, you just not going fast enough"*.

Kartu Domino



Ada lima tahap yang merupakan rangkaian kecelakaan, yaitu :

1. Lingkungan sosial dan faktor bawaan yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu misalnya mempunyai tempramen tinggi sehingga gampang marah.
2. *Personal fault* atau kesalahan individu, di mana individu tersebut tidak mempunyai respon yang tepat dalam situasi tertentu
3. *Unsafe act or physical hazard* yaitu tindakan yang berbahaya atau kondisi fisik yang berbahaya
4. Kecelakaan
5. Cedera

Sebagai contoh adalah kecelakaan kerja yang dialami seseorang. Misalkan orang itu mempunyai temperamen tinggi karena tumbuh dewasa di lingkungan keras (faktor pertama). Kemudian orang tersebut tidak suka mendengarkan saran orang lain atau tidak suka memperhatikan kondisi sekitarnya (faktor kedua).

Kemudian orang tersebut bekerja di lingkungan mesin atau bangunan yang rentan terhadap munculnya risiko kecelakaan kerja (faktor ketiga). Tiga faktor tersebut cukup potensial untuk memunculkan terjadinya kecelakaan. Misalkan kecelakaan terjadi, dan orang tersebut (dan barangkali orang lain disekitarnya) mengalami cedera.

Penelitian oleh Heinrich menunjukkan bahwa faktor ketiga (tindakan yang berbahaya) menjadi penyebab utama dari kecelakaan kerja sekitar 88%. Beberapa contoh tindakan yang berbahaya adalah bekerja tanpa alat pengaman yang memadai, teman kerja yang mengganggu konsentrasi kerja, peralatan yang tidak digunakan sebagaimana mestinya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pengendalian risiko yang efektif bisa dilakukan dengan memfokuskan pada faktor ketiga, yaitu menghilangkan tindakan yang berbahaya, menghilangkan kondisi fisik yang rentan terhadap risiko

b. Rantai Risiko (*Risk Chain*)

Menurut Mekhofer, 1987, risiko yang muncul bisa dipecah ke dalam beberapa komponen yaitu : (1) *Hazard*, yaitu kondisi yang mendorong terjadinya risiko; (2) Lingkungan di mana *hazard* tersebut berada; (3) Interaksi antara *hazard* dengan lingkungan; (4) Hasil dari interaksi; dan (5) Konsekuensi dari hasil tersebut

Sebagai contoh, di gudang yang banyak bahan mudah terbakar terdapat kompor dengan menggunakan minyak tanah. Gudang adalah lingkungannya, sedangkan kompor tersebut adalah *hazard*. Kompor dengan menggunakan minyak tanah meningkatkan risiko kebakaran (*hazard*). Interaksi antara gudang dengan kompor di dalamnya akan semakin meningkatkan risiko kebakaran, sehingga suatu saat terjadi kebakaran (faktor keempat). Konsekuensi dari kebakaran tersebut adalah kerugian yang cukup signifikan.

c. Fokus dan *Timing* Pengendalian Risiko

(1) Fokus Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko bisa difokuskan pada usaha mengurangi kemungkinan (*probability*) munculnya risiko dan mengurangi keseriusan (*severity*) konsekuensi risiko tersebut. Sebagai contoh, mengganti kompor minyak tanah dengan kompor listrik bisa mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja.

Sebaliknya, memasang alat pemadam kebakaran di gedung merupakan contoh usaha untuk mengurangi risiko. Perhatikan bahwa alat pemadam kebakaran tidak mencegah terjadinya kebakaran, tetapi kebakaran bisa dengan cepat dipadamkan, sehingga kerugian akibat kebakaran tersebut bisa diminimalkan.

Pemisahan (*separation*) dan duplikasi (*duplication*) merupakan dua bentuk umum metode untuk mengurangi keseriusan risiko. Contoh pemisahan adalah menyebar operasi perusahaan sehingga jika terjadi kecelakaan kerja, karyawan yang menjadi korban akan terbatas. Contoh lain, keluarga kerajaan jika bepergian biasanya tidak akan berada dalam satu pesawat.

(2) *Timing* Pengendalian Risiko

Dari sisi waktu (*timing*), pengendalian risiko bisa dilakukan sebelum, selama, dan sesudah risiko terjadi. Sebagai contoh, perusahaan bisa melakukan *training* untuk karyawannya mengenai peraturan, prosedur, dan teknik untuk menghindari kecelakaan kerja. Karena aktivitas tersebut dilakukan sebelum terjadinya kecelakaan kerja, maka aktivitas tersebut merupakan aktivitas sebelum risiko terjadi.

Pengendalian risiko juga bisa dilakukan pada saat terjadinya risiko. Sebagai contoh kantong udara pada mobil secara otomatis akan mengembang jika terjadi kecelakaan. Pengendalian risiko bisa juga dilakukan setelah risiko terjadi.

Sebagai contoh perusahaan bisa mengelola nilai sisa dari bangunan yang terbakar, atau memperbaiki mobil yang rusak karena kecelakaan, kemudian bisa dijual lagi dengan harga yang lebih tinggi. Jika hal semacam itu bisa dilakukan maka kerugian bisa dikurangi.

KESIMPULAN

Memahami bisnis perusahaan atau kegiatan organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan manajemen risiko. Tanggung jawab tersebut tidak hanya ada dipuncak pimpinan puncak, tetapi juga semua anggota organisasi. Semuanya harus menyadari bahwa pekerjaannya akan berpengaruh terhadap risiko organisasi, dan pekerjaannya berkaitan dengan fungsi lainnya dalam organisasi.

Pemahaman mendalam terhadap kegiatan perusahaan atau organisasi dan keunikannya akan menghasilkan pelaksanaan manajemen risiko yang berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain. Sebagai contoh, di suatu perusahaan, manajemen risiko berangkat dari departemen audit, yang kemudian bergeser menjadi pendekatan yang lebih aktif yaitu evaluasi diri atau *self-assessment* berkaitan dengan manajemen risiko.

Perusahaan lain akan menekankan pada struktur organisasi manajemen risiko yang kuat dan menggunakan teknik kuantitatif untuk analisis risiko. Dengan kata lain, model manajemen risiko tidak bisa diterapkan sama untuk semua situasi. Harus ada penyesuaian-penyesuaian terhadap karakteristik untuk perusahaan atau organisasi tertentu.

Pengelolaan risiko yang efektif, perusahaan atau organisasi harus membuat manajemen risiko yang formal, yang merupakan upaya khusus, yang didukung oleh manajemen puncak. Secara singkat, manajemen risiko formal tersebut mencakup:

- a. Infrastruktur keras : ruang kerja, struktur organisasi, komputer, model statistik, dan sebagainya.
- b. Infrastruktur lunak : budaya kehati-hatian, organisasi yang responsif terhadap risiko, dan sebagainya
- c. Proses manajemen risiko : identifikasi, pengukuran, dan pengelolaan risiko

Dengan bagan paradigma manajemen risiko terkini sebagai berikut :

Paradigma Lama	Paradigma Baru
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolaan risiko dilakukan secara terpisah oleh masing-masing departemen atau fungsi. Perhatian lebih pada akuntansi, audit internal. 2. <i>Ad-hoc</i> : manajemen risiko dilakukan jika manajer merasa perlu untuk melakukannya 3. Fokus yang lebih sempit : terutama memfokuskan pada risiko yang diasuransikan dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Terintegrasi</i> : Manajemen risiko dikoordinasikan oleh eksekutif level puncak, setiap orang melihat manajemen risiko sebagai bagian dari pekerjaan mereka 2. <i>Terus menerus</i> : manajemen risiko merupakan proses yang berkelanjutan 3. <i>Fokus luas</i> : semua risiko bisnis dan kesempatan bisnis diperhatikan, dan menuju ke arah <i>value</i> organisasi

Untuk mencapai manajemen risiko yang terintegrasi secara formal, perusahaan bisa melakukan langkah berikut ini :

- a. Mengidentifikasi semua risiko, *meranking* atau prioritisasi risiko tersebut.
- b. Beberapa perusahaan atau organisasi menggunakan kegiatan *brainstorming* gabungan antar manajer perusahaan dengan konsultan untuk mengidentifikasi semua risiko. Langkah berikutnya adalah *meranking* risiko tersebut sehingga bisa dilihat urutan prioritasnya. Pimpinan tersebut dalam hal ini bisa diminta untuk memberi *ranking* risiko-risiko yang diidentifikasi dengan menggunakan dimensi tertentu, misal *severity* dan frekuensi.

- c. Menghitung probabilitas dan dampak risiko tersebut secara kuantitatif. Pendekatan kuantitatif tersebut memungkinkan perusahaan menghitung dampak risiko lebih akurat, meskipun tidak semua risiko bisa dikuantitatifkan.
- d. Menggunakan ukuran risiko yang terintegrasi dan mudah dipahami oleh anggota organisasi secara keseluruhan.
- e. Melihat ketidakkonsistenan antar bagian, melihat efek diversifikasi risiko-risiko yang ada di perusahaan, sekaligus merupakan kesempatan untuk penghematan dalam pendanaan risiko.



DAFTAR RUJUKAN

- Antonius Alijoyo: *Enterprise Risk Management*, Penerbit, Ray Indonesia, edisi 2, tahun 2006.
- David Mc Namee & G.M Selim: *Risk Management, Changing The Internal Auditor's Paradigm*, IIA Research Foundation, Florida, USA, tahun 1998
- Haryono Yusuf : *Analisa Laporan Keuangan Rumah Sakit Nirlaba*. Kaliurang, Yogyakarta, tahun 2007
- Hari Setianto: *Risk Management*, Modul YPIA, Jakarta, tahun 2003
- Mamduh M Hanafi: *Manajemen Risiko*, Penerbit UPP STIM YPKP. Yogyakarta, tahun 2006
- Ronny Kountur : *Manajemen Risiko Operasional*, Prbit PPM. Jakarta, tahun 2004
- The Institute of Internal Auditors Research Foundations: *The Professional Practices Framework*, Florida, USA, tahun 2004
- Yayasan Pendidikar Internal Auditor (YPIA): *Jurnal Auditor Internal*. Agustus, tahun 2003

