

# Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan *Enterprise Risk Management*

Dr. Mamduh M. Hanafi, MBA.



## PENDAHULUAN

---

Modul satu ini membicarakan risiko, proses manajemen risiko, dan *enterprise risk management*. Secara singkat, pengertian dan definisi risiko cukup beragam. Sumber risiko pada dasarnya adalah ketidakpastian. Ketidakpastian memunculkan risiko. Proses manajemen risiko adalah tahapan yang dilakukan untuk mengelola risiko secara sistematis. *Enterprise Risk Management* (ERM) adalah manajemen risiko dalam suatu organisasi. Modul satu berikut ini membicarakan lebih lanjut ketiga konsep dasar manajemen risiko tersebut. Setelah mempelajari Modul 1 ini, secara umum Anda diharapkan dapat menjelaskan gambaran secara umum mengenai risiko dan pengelolaan risiko tersebut. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 1 ini, Anda diharapkan bisa menjelaskan:

1. Beberapa pengertian dan definisi risiko.
2. Kondisi ketidakpastian sebagai sumber risiko.
3. Beberapa contoh kerugian yang dialami organisasi akibat kegagalan mengelola risiko.
4. Proses atau tahapan dalam pengelolaan risiko.
5. *Enterprise Risk Management* (pengelolaan risiko dalam suatu organisasi).
6. Komponen-komponen dalam *Enterprise Risk Management*.

## Kegiatan Belajar 1

# Risiko, Kondisi Ketidakpastian, dan Proses Manajemen Risiko

### A. RISIKO DAN KONDISI KETIDAKPASTIAN

Risiko merupakan kata yang sudah kita dengar hampir setiap hari. Biasanya kata tersebut mempunyai konotasi yang negatif, sesuatu yang tidak kita sukai, sesuatu yang ingin kita hindari. Sebagai contoh, jika kita jalan keluar dengan mobil, maka ada risiko mobil kita bertabrakan dengan mobil lainnya (kejadian yang tidak kita inginkan). Jika kita mempunyai saham, ada risiko harga saham yang kita pegang turun nilainya, sehingga kita tidak memperoleh keuntungan (kejadian yang tidak kita harapkan). Jika bank memberikan kredit kepada suatu perusahaan, maka ada kemungkinan perusahaan tersebut gagal bayar (tidak membayar bunga dan/atau cicilan pinjamannya).

Apa yang dimaksud dengan risiko? Risiko bisa didefinisikan dengan berbagai cara. Sebagai contoh, risiko bisa didefinisikan sebagai kejadian yang merugikan. Definisi lain yang sering dipakai untuk analisis investasi, adalah kemungkinan hasil yang diperoleh menyimpang dari yang diharapkan. Deviasi standar merupakan alat statistik yang bisa digunakan untuk mengukur penyimpangan, karena itu deviasi standar bisa dipakai untuk mengukur risiko. Pengukuran yang lain adalah menggunakan probabilitas. Sebagai contoh, pengemudi kendaraan orang muda lebih sering mengalami kecelakaan dibandingkan dengan orang dewasa. Probabilitas terjadinya kecelakaan untuk orang muda lebih tinggi dibandingkan dengan untuk orang dewasa. Karena itu risiko kecelakaan untuk orang muda lebih tinggi dibandingkan untuk orang dewasa.

Kenapa muncul suatu risiko? Risiko berkaitan erat dengan kondisi ketidakpastian. Risiko muncul karena ada kondisi ketidakpastian. Praktis kita menghadapi banyak ketidakpastian di dunia ini. Sebagai contoh, hari ini bisa hujan, bisa juga tidak hujan. Investasi kita bisa mendatangkan keuntungan (harga naik), bisa juga menyebabkan kerugian (harga turun). Kepastian dalam dunia ini adalah ketidakpastian itu sendiri. Ketidakpastian tersebut menyebabkan munculnya risiko. Ketidakpastian itu sendiri ada banyak

tingkatannya. Tabel berikut ini menunjukkan tingkatan ketidakpastian dengan karakteristiknya.

Tabel 1.1.  
Tingkatan Ketidakpastian

TINGKAT KETIDAKPASTIAN	KARAKTERISTIK	CONTOH
TIDAK ADA (PASTI)	HASIL BISA DIPREDIKSI DENGAN PASTI	HUKUM ALAM
KETIDAKPASTIAN OBJEKTIF	HASIL BISA DIIDENTIFIKASI DAN PROBABILITAS DIKETAHUI	PERMAINAN DADU, KARTU
KETIDAKPASTIAN SUBJEKTIF	HASIL BISA DIIDENTIFIKASI TAPI PROBABILITAS TIDAK DIKETAHUI	KEBAKARAN, KECELAKAAN MOBIL, INVESTASI
SANGAT TIDAK PASTI	HASIL TIDAK BISA DIIDENTIFIKASI DAN PROBABILITAS TIDAK DIKETAHUI	EKSPLORASI ANGKASA

Pada tingkatan pertama, kondisi kepastian sangat tinggi. Hasil bisa diprediksi dengan relatif pasti. Hukum alam merupakan contoh kepastian tersebut. Sebagai contoh, kita bisa memprediksi dengan pasti bahwa bumi mengitari matahari selama 360 hari (satu tahun). Tingkatan selanjutnya adalah ketidakpastian objektif, dengan contoh adalah dadu, jika kita melempar dadu, ada enam kemungkinan yaitu angka 1, 2, 3, 4, 5, dan 6 (ada enam kemungkinan hasil). Kita bisa menghitung probabilitas masing-masing angka untuk keluar, yaitu  $1/6$ .

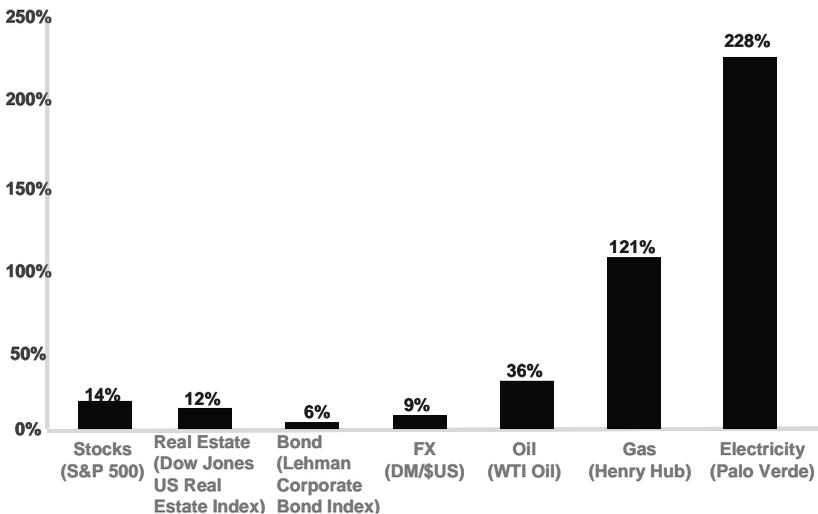
Tingkatan berikutnya adalah ketidakpastian subjektif, dengan contoh adalah kecelakaan mobil. Identifikasi hasil dan probabilitas (kemungkinan) yang berkaitan dengan kecelakaan mobil lebih sulit dilakukan. Sebagai contoh, jika kita pergi keluar dengan mobil, berapa besar probabilitas kita mengalami kecelakaan mobil? Dan jika terjadi kecelakaan, kerusakan atau kerugian yang bagaimana yang akan kita dapatkan? Tidak mudah untuk menjawab pertanyaan tersebut. Tingkatan berikutnya adalah kondisi sangat tidak pasti, dengan contoh eksplorasi angkasa. Kita tidak tahu apa hasil yang akan diperoleh dari eksplorasi angkasa, apakah akan bertemu dengan makhluk asing (*alien*), ataukah menemukan planet yang mirip bumi, atau apa

yang akan kita temukan. Sangat sulit memprediksi atau mengidentifikasi hasil yang barangkali bisa diperoleh dari eksplorasi angkasa seperti itu. Tentu saja juga akan sangat sulit menentukan probabilitas untuk masing-masing kemungkinan hasil tersebut.

Ketidakpastian bisa tercermin dari fluktuasi pergerakan yang tinggi; Semakin tinggi fluktuasi, semakin besar tingkat ketidakpastiannya. Bagan berikut ini menunjukkan fluktuasi harga beberapa instrumen (dihitung berdasarkan deviasi standar tahunan). Terlihat bahwa semua harga instrumen berfluktuasi. Sebagai contoh, saham mempunyai fluktuasi sebesar 14%, sementara harga listrik mempunyai fluktuasi sebesar 228%.

Hasil empiris pada bagan di atas menunjukkan bahwa di dunia ini semuanya serba tidak pasti. Saham, valas (FX), harga minyak, sampai dengan harga listrik, mempunyai fluktuasi, meskipun dengan tingkat fluktuasi yang berbeda-beda. Kepastian adalah ketidakpastian itu sendiri. Dengan demikian risiko ada di mana-mana, mencakup semua instrumen.

### Annualized Volatility by Product/Instrument Type



Gambar 1.1.  
Fluktuasi Tahunan Berdasarkan Tipe Instrumen

Selain itu, fluktuasi harga cenderung semakin meningkat dari tahun ke tahun. Sebagai ilustrasi, Indonesia mengalami perubahan sistem kurs dari tetap menjadi mengambang pada pertengahan tahun 1997. Sebelum krisis pada tahun 1997, Indonesia menganut sistem kurs tetap, dengan menetapkan kurs Rp/\$ pada tingkat sekitar Rp2.500/\$. Pada pertengahan tahun 1997, untuk mengurangi tekanan terhadap kurs karena ada krisis ekonomi, pemerintah mengambangkan kurs Rp/\$. Sistem kurs mengambang tersebut masih berlaku sampai saat ini. Kurs Rp/\$ tidak lagi tetap, tetapi bisa berubah tergantung mekanisme pasar. Sistem kurs mengambang tersebut mengakibatkan fluktuasi kurs Rp/\$ jauh lebih tinggi dibandingkan dengan fluktuasi kurs Rp/\$ pada sistem kurs tetap.

Mengapa fluktuasi cenderung meningkat? Ada beberapa faktor yang mendorong peningkatan fluktuasi tersebut, seperti:

1. Globalisasi dunia.
2. Liberalisasi dunia.
3. Proses Informasi yang semakin cepat, reaksi investor yang semakin cepat.

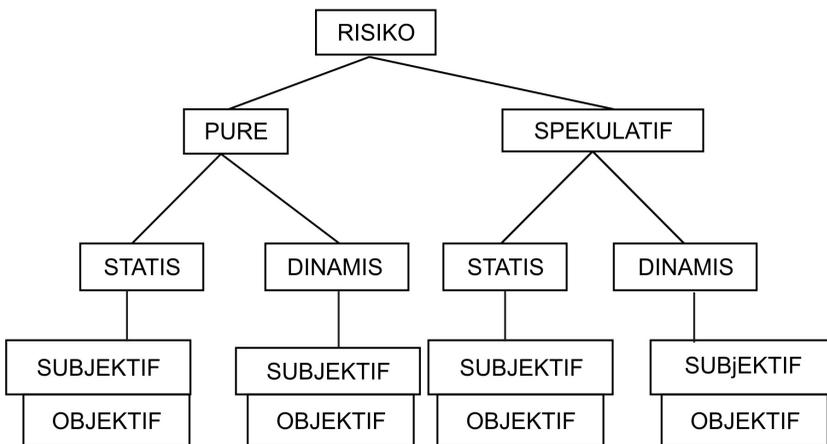
Globalisasi dunia membuat keterkaitan perekonomian dunia lebih erat. Kejadian di suatu negara akan lebih cepat mempengaruhi negara lain. Dengan kondisi seperti itu, fluktuasi akan cenderung meningkat. Liberalisasi dunia (membuka pasar domestik terhadap investor asing) mempunyai efek yang sama dengan globalisasi. Hambatan antar negara menjadi berkurang. Aliran modal menjadi lebih mudah untuk masuk atau keluar. Hal semacam ini akan meningkatkan fluktuasi dunia. Sebagai ilustrasi, krisis ekonomi di Thailand pada tahun 1997, memicu terjadinya krisis ekonomi di negara-negara sekitarnya (Indonesia, Filipina, Malaysia) dengan cepat. Investor dengan cepat memindahkan dananya dari Thailand dan negara-negara sekitarnya ke negara-negara lain yang dianggap lebih aman. Terbukanya perekonomian dunia memungkinkan pergerakan modal yang cepat semacam itu.

Teknologi yang semakin maju membuat investor atau pelaku pasar semakin canggih dalam memproses informasi. Kecanggihannya tersebut akan mendorong pelaku pasar untuk lebih cepat memperoleh informasi dan bertindak lebih cepat atas informasi tersebut. Kemudahan informasi dan reaksi yang cepat dari investor akan mendorong fluktuasi harga yang semakin tinggi.

Globalisasi, liberalisasi, dan teknologi yang semakin canggih akan semakin meningkatkan fluktuasi harga, semakin meningkatkan ketidakpastian. Fluktuasi tersebut ternyata praktis dialami oleh semua atau sebagian besar instrumen keuangan atau komoditas di dunia. Dengan demikian bisa diambil kesimpulan bahwa risiko ada di mana-mana, dan risiko cenderung semakin meningkat dari tahun ke tahun.

## B. TIPE-TIPE RISIKO

Risiko beragam jenisnya, mulai dari risiko kecelakaan, kebakaran, risiko kerugian, fluktuasi kurs, perubahan tingkat bunga, dan lainnya. Untuk memudahkan pemahaman dan analisis terhadap risiko, kita bisa memetakan atau mengelompokkan risiko-risiko tersebut. Salah satu cara untuk mengelompokkan risiko adalah dengan melihat tipe-tipe risiko. Bagan berikut ini menunjukkan bahwa risiko bisa dikelompokkan ke dalam dua tipe risiko: risiko murni dan risiko spekulatif, risiko subjektif dan objektif, dan dinamis dan statis.



Gambar 1.2.  
Kategorisasi Risiko

Risiko bisa dikelompokkan ke dalam risiko murni dan risiko spekulatif dengan penjelasan sebagai berikut ini.

1. Risiko murni (*pure risks*) adalah risiko di mana kemungkinan kerugian ada, tetapi kemungkinan keuntungan tidak ada. Jadi kita membicarakan potensi kerugian untuk risiko tipe ini. Beberapa contoh risiko tipe ini adalah risiko kecelakaan, kebakaran, dan semacamnya. Contoh lain adalah risiko banjir menghantam rumah kita. Kejadian seperti itu akan merugikan kita. Tetapi rumah berdiri di tempat tertentu tidak secara langsung akan mendatangkan keuntungan tertentu. Jika terjadi kebakaran atau banjir, di samping individu yang terkena dampaknya, masyarakat secara keseluruhan juga akan dirugikan. Asuransi biasanya lebih banyak berurusan dengan risiko murni.
2. Risiko spekulatif adalah risiko di mana kita mengharapkan terjadinya kerugian dan juga keuntungan. Potensi kerugian dan keuntungan dibicarakan dalam jenis risiko ini. Contoh tipe risiko ini adalah usaha bisnis. Dalam kegiatan bisnis, kita mengharapkan keuntungan, meskipun ada potensi kerugian. Contoh lain adalah jika kita memegang (membeli) saham. Harga pasar bisa meningkat (kita memperoleh keuntungan), bisa juga analisis kita salah, harga saham bukannya meningkat, tetapi malah turun (kita memperoleh kerugian). Risiko spekulatif juga bisa dinamakan sebagai risiko bisnis. Kerugian akibat risiko spekulatif akan merugikan individu tertentu, tetapi akan menguntungkan individu lainnya. Misalkan suatu perusahaan mengalami kerugian karena penjualannya turun, perusahaan lain barangkali akan memperoleh keuntungan dari situasi tersebut. Secara total, masyarakat tidak dirugikan oleh risiko spekulatif tersebut.

Di samping kategorisasi murni dan spekulatif, risiko juga bisa dibedakan antara risiko yang dinamis dan yang statis.

1. Risiko statis muncul dari kondisi keseimbangan tertentu. Sebagai contoh, risiko terkena petir merupakan risiko yang muncul dari kondisi alam yang tertentu. Karakteristik risiko ini praktis tidak berubah dari waktu ke waktu.
2. Risiko dinamis muncul dari perubahan kondisi tertentu. Sebagai contoh, perubahan kondisi masyarakat, perubahan teknologi, memunculkan jenis-jenis risiko baru. Misal, jika masyarakat semakin kritis, sadar akan haknya, maka risiko hukum (*legal risk*) yang muncul karena masyarakat

lebih berani mengajukan gugatan hukum (*sue*) terhadap perusahaan, akan semakin besar.

Risiko juga bisa dikelompokkan ke dalam risiko subjektif dan objektif dengan penjelasan sebagai berikut ini.

1. Risiko objektif adalah risiko yang didasarkan pada observasi parameter yang objektif. Sebagai contoh, fluktuasi harga atau tingkat keuntungan investasi di pasar modal bisa diukur melalui standar deviasi, misal standar deviasi *return* saham adalah 25% per tahun.
2. Risiko subjektif berkaitan dengan persepsi seseorang terhadap risiko. Dengan kata lain, kondisi mental seseorang akan menentukan kesimpulan tinggi rendahnya risiko tertentu. Sebagai contoh, untuk standar deviasi *return* pasar yang sama sebesar 25%, dua orang dengan kepribadian berbeda akan mempunyai cara pandang yang berbeda. Orang yang konservatif akan menganggap risiko investasi di pasar modal terlalu tinggi. Sementara bagi orang yang agresif, risiko investasi di pasar modal dianggap tidak terlalu tinggi. Perhatikan bahwa kedua orang tersebut melihat pada risiko objektif yang sama, yaitu standar deviasi *return* sebesar 25% per tahun.

Berikut ini contoh-contoh risiko yang biasa dihadapi oleh suatu organisasi. Risiko-risiko tersebut dikelompokkan ke dalam risiko murni dan spekulatif.

Tabel 1.2.  
Contoh-contoh Risiko Murni

TIPE RISIKO	DEFINISI	ILUSTRASI
Risiko Aset Fisik	Risiko yang terjadi karena kejadian tertentu berakibat buruk (kerugian) pada aset fisik organisasi.	Kebakaran yang melanda gudang atau bangunan perusahaan. Banjir mengakibatkan kerusakan pada bangunan dan peralatan
Risiko karyawan	Risiko karena karyawan organisasi mengalami peristiwa yang merugikan	Kecelakaan kerja mengakibatkan karyawan cedera, kegiatan operasional perusahaan terganggu
Risiko legal	Risiko kontrak tidak sesuai yang diharapkan, dokumentasi yang tidak benar	Terjadi perselisihan sehingga perusahaan lain menuntut ganti rugi yang signifikan

Tabel 1.3.  
Contoh-Contoh Risiko Spekulatif

TIPE RISIKO	DEFINISI	ILUSTRASI
Risiko pasar	Risiko yang terjadi dari pergerakan harga atau volatilitas harga pasar	Harga pasar saham dalam portofolio perusahaan mengalami penurunan, yang mengakibatkan kerugian yang dialami perusahaan.
Risiko kredit	Risiko karena <i>counter party</i> gagal memenuhi kewajibannya kepada perusahaan	Debitur tidak bisa membayar cicilan dan bunga hutang, sehingga perusahaan mengalami kerugian. Piutang dagang tidak terbayar.
Risiko Likuiditas	Risiko tidak bisa memenuhi kebutuhan kas, risiko tidak bisa menjual dengan cepat karena ketidaklikuidan atau gangguan pasar	Perusahaan tidak mempunyai kas untuk membayar kewajibannya (misal melunasi hutang). Perusahaan terpaksa menjual tanah dengan harga murah (di bawah standar) karena sulit menjual tanah tersebut (tidak likuid), padahal perusahaan membutuhkan kas dengan cepat.
Risiko operasional	Risiko kegiatan operasional tidak berjalan lancar dan mengakibatkan kerugian: kegagalan sistem, human error, pengendalian dan prosedur yang kurang	Komputer perusahaan terkena virus sehingga operasi perusahaan terganggu. Prosedur pengendalian perusahaan tidak memadai sehingga terjadi pencurian barang-barang yang dimiliki perusahaan.

Pembagian risiko ke dalam dua tipe, yaitu risiko murni dan risiko spekulatif, barangkali tidak sepenuhnya memuaskan. Ada beberapa jenis risiko yang barangkali bisa masuk ke dalam risiko murni maupun spekulatif. Sebagai contoh, risiko tuntutan hukum bisa dimasukkan ke dalam risiko murni, tetapi jika dilihat sebagai konsekuensi kegiatan bisnis, maka risiko tersebut bisa dimasukkan ke dalam risiko spekulatif. Pembagian semacam itu bukan 'harga mati'. Pembagian semacam itu diharapkan memudahkan kita memahami jenis-jenis risiko dan karakteristiknya.

### C. PROSES MANAJEMEN RISIKO

Risiko ada di mana-mana, bisa datang kapan saja, dan sulit dihindari. Jika risiko tersebut menimpa suatu organisasi, maka organisasi tersebut bisa

mengalami kerugian yang signifikan. Dalam beberapa situasi, risiko tersebut bisa mengakibatkan kehancuran organisasi tersebut. Karena itu risiko penting untuk dikelola. Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko tersebut sehingga kita bisa memperoleh hasil yang paling optimal. Dalam konteks organisasi, organisasi juga akan menghadapi banyak risiko. Jika organisasi tersebut tidak bisa mengelola risiko dengan baik, maka organisasi tersebut bisa mengalami kerugian yang signifikan. Karena itu risiko yang dihadapi oleh organisasi tersebut juga harus dikelola, agar organisasi bisa bertahan, atau barangkali mengoptimalkan risiko. Perusahaan sering kali secara sengaja mengambil risiko tertentu, karena melihat potensi keuntungan dibalik risiko tersebut.

Manajemen risiko pada dasarnya dilakukan melalui proses-proses berikut ini.

1. Identifikasi risiko.
2. Evaluasi dan Pengukuran Risiko, dan
3. Pengelolaan risiko.

### **1. Identifikasi Risiko**

Identifikasi risiko dilakukan untuk mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang dihadapi oleh suatu organisasi. Banyak risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi, mulai dari risiko penyelewengan oleh karyawan, risiko kejatuhan meteor atau komet, dan lainnya. Ada beberapa teknik untuk mengidentifikasi risiko, misal dengan menelusuri sumber risiko sampai terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan. Sebagai contoh, kompor ditaruh dekat penyimpanan minyak tanah. Api merupakan sumber risiko, kompor yang ditaruh dekat minyak tanah merupakan kondisi yang meningkatkan terjadinya kecelakaan, bangunan yang bisa terbakar merupakan *eksposur* yang dihadapi perusahaan. Misalkan terjadi kebakaran, kebakaran merupakan peristiwa yang merugikan (peril). Identifikasi semacam dilakukan dengan melihat sekuen dari sumber risiko sampai ke terjadinya peristiwa yang merugikan. Pada beberapa situasi, risiko yang dihadapi oleh perusahaan cukup standar. Sebagai contoh, bank menghadapi risiko terutama adalah risiko kredit (kemungkinan debitur tidak melunasi hutangnya). Untuk bank yang juga aktif melakukan perdagangan sekuritas, maka bank tersebut akan menghadapi risiko pasar. Setiap bisnis akan menghadapi risiko yang berbeda-beda karakteristiknya.

## 2. Evaluasi dan Pengukuran Risiko

Langkah berikutnya adalah mengukur risiko tersebut dan mengevaluasi risiko tersebut. Tujuan evaluasi risiko adalah untuk memahami karakteristik risiko dengan lebih baik. Jika kita memperoleh pemahaman yang lebih baik, maka risiko akan lebih mudah dikendalikan. Evaluasi yang lebih sistematis dilakukan untuk ‘mengukur’ risiko tersebut.

Ada beberapa teknik untuk mengukur risiko tergantung jenis risiko tersebut. Sebagai contoh kita bisa memperkirakan probabilitas (kemungkinan) risiko atau suatu kejadian jelek terjadi. Dengan probabilitas tersebut kita berusaha ‘mengukur’ risiko. Sebagai contoh, ada risiko perusahaan terkena jatuhnya meteor atau komet, tetapi probabilitas risiko semacam itu sangat kecil (0,000000001). Karena itu risiko tersebut tidak perlu diperhatikan. Contoh lain adalah risiko kebakaran dengan probabilitas (misal) 0,6. Karena probabilitas yang tinggi, maka risiko kebakaran perlu diberi perhatian ekstra. Contoh tersebut menunjukkan bahwa dengan menggunakan teknik probabilitas kita bisa melakukan prioritas risiko, sehingga kita bisa lebih memfokuskan pada risiko yang mempunyai kemungkinan yang besar untuk terjadi.

Contoh lain adalah membuat matriks dengan sumbu mendatar adalah probabilitas terjadinya risiko, dan sumbu vertikal adalah tingkat keseriusan konsekuensi risiko tersebut (*severity*, atau besarnya kerugian yang timbul akibat risiko tersebut). Setiap risiko bisa dievaluasi kemudian dimasukkan ke dalam matriks tersebut. Sebagai contoh, risiko kebakaran mempunyai probabilitas 0,6 (tinggi). Jika kebakaran terjadi, maka kerugian yang diakibatkan akan besar juga (tinggi). Dengan demikian risiko kebakaran akan ditempatkan pada kuadran probabilitas tinggi dan *severity* tinggi. Selanjutnya langkah yang lebih tepat bisa dirumuskan. Sebagai contoh, untuk risiko kebakaran seperti itu, langkah yang lebih aktif bisa ditujukan untuk menangani risiko kebakaran tersebut.

Untuk risiko lain, evaluasi dan pengukuran yang berbeda bisa dilakukan. Sebagai contoh, risiko perubahan tingkat bunga bisa diukur dengan teknik *duration* (durasi). Modul identifikasi dan pengukuran risiko spekulatif akan banyak membicarakan pengukuran risiko perubahan tingkat bunga. Risiko pasar bisa dievaluasi dengan menggunakan teknik VAR (*Value At Risk*). Pemahaman kita terhadap beberapa risiko sudah cukup baik sehingga teknik pengukuran risiko tersebut sudah berkembang. Sementara pemahaman kita terhadap risiko lain belum begitu baik sehingga teknik pengukuran risiko tersebut belum begitu berkembang.

Teknik lain untuk mengukur risiko adalah dengan mengevaluasi dampak risiko tersebut terhadap kinerja perusahaan.

### 3. Pengelolaan Risiko

Setelah analisis dan evaluasi risiko, langkah berikutnya adalah mengelola risiko. Risiko harus dikelola. Jika organisasi gagal mengelola risiko, maka konsekuensi yang diterima bisa cukup serius, misal kerugian yang besar. Risiko bisa dikelola dengan berbagai cara, seperti penghindaran, ditahan (*retention*), diversifikasi, atau ditransfer ke pihak lainnya. Erat kaitannya dengan manajemen risiko adalah pengendalian risiko (*risk control*), dan pendanaan risiko (*risk financing*).

- a. Penghindaran. Cara paling mudah dan aman untuk mengelola risiko adalah menghindari. Tetapi cara semacam ini barangkali tidak optimal. Sebagai contoh, jika kita ingin memperoleh keuntungan dari bisnis, maka mau tidak mau kita harus keluar dan menghadapi risiko tersebut. Kemudian kita akan mengelola risiko tersebut.
- b. Ditahan (*Retention*). Dalam beberapa situasi, akan lebih baik jika kita menghadapi sendiri risiko tersebut (menahan risiko tersebut, atau *risk retention*). Sebagai contoh, misalkan seseorang akan keluar rumah membeli sesuatu dari supermarket terdekat, dengan menggunakan kendaraan. Kendaraan tersebut tidak diasuransikan. Orang tersebut merasa asuransi terlalu repot, mahal, sementara dia akan mengendarai kendaraan tersebut dengan hati-hati. Dalam contoh tersebut, orang tersebut memutuskan untuk menanggung sendiri (menahan, *retention*) risiko kecelakaan.
- c. Diversifikasi. Diversifikasi berarti menyebar eksposur yang kita miliki sehingga tidak terkonsentrasi pada satu atau dua eksposur saja. Sebagai contoh, kita barangkali akan memegang aset tidak hanya satu, tetapi pada beberapa aset, misal saham A, saham B, obligasi C, properti, dan sebagainya. Jika terjadi kerugian pada satu aset, kerugian tersebut diharapkan bisa dikompensasi oleh keuntungan dari aset lainnya.
- d. Transfer Risiko. Jika kita tidak ingin menanggung risiko tertentu, kita bisa mentransfer risiko tersebut ke pihak lain yang lebih mampu menghadapi risiko tersebut. Sebagai contoh, kita bisa membeli asuransi kecelakaan. Jika terjadi kecelakaan, perusahaan asuransi akan menanggung kerugian dari kecelakaan tersebut.

- e. Pengendalian Risiko. Pengendalian risiko dilakukan untuk mencegah atau menurunkan probabilitas terjadinya risiko atau kejadian yang tidak kita inginkan. Sebagai contoh, untuk mencegah terjadinya kebakaran, kita memasang alarm asap di bangunan kita. Alarm tersebut merupakan salah satu cara kita mengendalikan risiko kebakaran.
- f. Pendanaan Risiko. Pendanaan risiko mempunyai arti bagaimana ‘mendana’ kerugian yang terjadi jika suatu risiko muncul. Sebagai contoh, jika terjadi kebakaran, bagaimana menanggung kerugian akibat kebakaran tersebut, apakah dari asuransi, ataukah menggunakan dana cadangan? Isu semacam itu masuk dalam wilayah pendanaan risiko.

Di samping proses manajemen risiko seperti yang disebutkan di muka, manajemen risiko suatu organisasi juga memerlukan infrastruktur baik keras maupun lunak. Sebagai contoh, manajemen risiko barangkali akan memerlukan sistem komputer untuk analisis risiko. Manajemen risiko juga memerlukan staf dan struktur organisasi yang tepat. Infrastruktur manajemen risiko tidak dibahas secara khusus dalam modul ini. Modul enam menyajikan ilustrasi bagaimana perusahaan terkemuka dunia mengembangkan manajemen risiko dalam organisasinya.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan kenapa risiko muncul? Apakah di dunia ini tidak ada sesuatu yang pasti? Jelaskan!
- 2) Jelaskan tipe-tipe risiko. Kenapa tipe-tipe risiko penting dipelajari?
- 3) Jelaskan proses manajemen risiko, kenapa proses manajemen risiko penting dipelajari?

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Risiko muncul karena kondisi ketidakpastian. Sebagai contoh, kita mengharapkan memperoleh tingkat keuntungan sebesar 10%, tetapi ternyata kita hanya memperoleh 5%. Dengan demikian harapan kita tidak terpenuhi. Kondisi ketidakpastian membuat harapan kita meleset.

Hampir semua yang ada di dunia ini mengandung elemen ketidakpastian. Sebagai contoh, besok bisa hujan, bisa juga tidak. Bahkan kematian, sesuatu yang pasti bagi makhluk yang bernyawa, mempunyai elemen ketidakpastian, yaitu *timing* dari kematian tersebut. Semua makhluk hidup akan mati, itu pasti. Kapan matinya? Waktu kematian merupakan hal yang tidak pasti. Ketidakpastian *timing* tersebut memunculkan risiko kematian. Sebagai ilustrasi, jika kita memperkirakan kematian kita, maka kita melakukan persiapan yang secukupnya. Sayangnya kita tidak tahu pasti *timing* tersebut, sehingga kita menghadapi risiko kematian.

- 2) Risiko bisa dikelompokkan dengan berbagai kategori, seperti risiko bisnis dan risiko spekulatif, risiko objektif dan risiko subjektif, risiko dinamis dan statis. Setelah melakukan pengelompokan semacam itu, diharapkan kita bisa mempelajari karakteristik risiko lebih baik. Jika kita bisa mengetahui karakteristik risiko dengan baik, maka diharapkan kita bisa mengelola risiko lebih baik. Mengenali sesuatu dengan baik merupakan kunci untuk mengendalikan atau menaklukkan sesuatu tersebut. Jika kita bisa mempelajari risiko dengan baik, maka kita bisa mengelola atau ‘menaklukkan’ risiko tersebut dengan baik.
- 3) Proses manajemen dilakukan melalui tahapan-tahapan: (1) Identifikasi risiko, (2) Evaluasi dan pengukuran risiko, dan (3) Pengelolaan risiko. Risiko banyak dan ada di mana-mana. Melalui identifikasi risiko, kita bisa mengenali risiko yang relevan yang kita hadapi. Kemudian kita mempelajari risiko tersebut dengan melakukan evaluasi dan pengukuran risiko. Setelah kita memperoleh pemahaman yang baik mengenai risiko tersebut, kita bisa mengelola risiko tersebut lebih baik. Manajemen risiko penting dipelajari, karena banyak contoh kerugian yang dialami oleh organisasi karena kegagalannya mengelola risiko, Bahkan beberapa organisasi mengalami kerugian yang signifikan, bahkan kebangkrutan, karena organisasi tersebut ‘gagal’ mengelola risiko.



## RANGKUMAN

---

Kegiatan belajar satu ini membicarakan risiko dan proses manajemen risiko. Risiko ada di mana-mana, dengan berbagai tipe dan jenis risiko. Risiko muncul karena ada ketidakpastian. Banyak cara untuk mempelajari risiko. Salah satunya adalah dengan mengelompokkan risiko. Risiko bisa dikategorikan sebagai risiko murni

dan spekulatif (bisnis). Risiko juga bisa dikategorikan sebagai risiko objektif dan subjektif, dan risiko dinamis dan statis.

Manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko. Kegagalan mengelola risiko bisa mengakibatkan konsekuensi yang serius terhadap organisasi. Proses manajemen risiko mencakup identifikasi risiko, evaluasi dan pengukuran risiko, dan pengelolaan risiko. Kegiatan tersebut pada dasarnya bertujuan mempelajari karakteristik risiko dengan baik sehingga kita bisa mengelola risiko dengan baik. Di samping itu, manajemen risiko juga memerlukan infrastruktur pendukungnya, baik keras maupun lunak.



### TES FORMATIF 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut ini contoh risiko bisnis ....
  - A. risiko kematian
  - B. risiko bencana alam
  - C. risiko banjir
  - D. risiko pasar
  
- 2) Mengevaluasi seberapa besar 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 risiko
  - B. transfer risiko
  - C. penahanan risiko
  - D. pendanaan risiko
  
- 4) Misalkan kita memiliki saham, kemudian harga saham tersebut kemudian 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 ....
- A. globalisasi
  - B. liberalisasi
  - C. teknologi yang semakin tinggi
  - D. sistem kurs tetap

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kegiatan Belajar 2

### *Enterprise Risk Management*

Makhluk hidup secara natural akan mengantisipasi dan ‘mengelola’ risiko. Sebagai contoh, jika kita keluar mengendarai mobil, maka kita akan waspada dengan kondisi sekitarnya. Jika dari arah yang berlawanan ada mobil yang agak ke tengah jalannya, kita akan menghindari mobil tersebut dengan jalan mengendarainya agak ke kiri, supaya tidak terjadi tabrakan. Konon binatang mempunyai indera keenam yang bisa mendeteksi risiko lebih baik dibandingkan manusia. Pada waktu tsunami melanda wilayah Asia pada tahun 2004, binatang (gajah, dan sebagainya) yang menjadi korban tsunami jauh lebih kecil dibandingkan manusia. Binatang tersebut sepertinya mampu mendeteksi datangnya bahaya, kemudian menyingkir sebelum bahaya tersebut datang. Konon manusia dulu juga mempunyai kemampuan yang serupa, tetapi karena tidak banyak digunakan, karena manusia lebih banyak mengandalkan otak mereka, kemampuan indera keenam tersebut menghilang.

Bagaimana dengan organisasi? Organisasi tidak mempunyai kemampuan mengelola risiko seperti halnya manusia atau makhluk hidup mengelola risiko, karena organisasi bukan makhluk hidup. Tugas dari manajer suatu organisasi adalah membuat agar organisasi bisa mengantisipasi dan mengelola risiko sebagaimana halnya makhluk hidup mengelola risiko yang dihadapinya. Dengan kata lain, tugas manajer adalah membuat organisasi menjadi sadar risiko, sehingga risiko bisa diantisipasi dan dikelola dengan baik.

Tabel 1.4 berikut ini menyajikan konsekuensi merugikan jika suatu organisasi gagal mengelola risiko

Tabel 1.4.  
Beberapa Contoh Kegagalan Mengelola Risiko

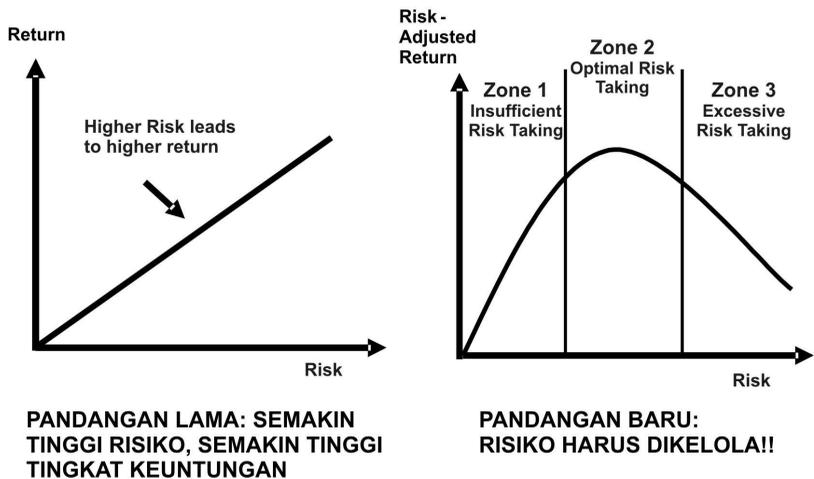
Tahun	Penjelasan
1997	Trader Bank Baring (Nick Leeson) membeli <i>instrument derivative</i> saham Jepang (futures Nikkei). Bank Baring adalah Bank dari Inggris. Ekonomi Jepang turun drastic karena ada bencana gempa Kobe. Akibatnya dia mengalami kerugian besar. Transaksi selanjutnya (jual opsi) tidak mengurangi kerugian, tetapi memperparah kerugian. Pada akhirnya Bank Baring mengalami kerugian sebesar \$1,3 miliar. Bank Baring terpaksa bangkrut karena kerugiannya sudah melebihi modalnya.

Tahun	Penjelasan
1997	Long Term Capital (LTC), perusahaan investasi di Amerika Serikat, mempunyai posisi pada mata uang Rusia Rubel yang cukup besar. Mereka memperkirakan Rusia tidak akan bangkrut. Tetapi Rusia ternyata bangkrut, mendeklarasikan tidak mampu dan tidak akan membayar hutang-hutangnya. Akibatnya <i>Long Term Capital</i> mengalami kerugian yang sangat besar, sekitar \$3,5 miliar, dan pada akhirnya LTC terpaksa bangkrut.
2001	Enron merupakan perusahaan yang memperdagangkan energi (jual beli energi). Mereka juga masuk ke kontrak <i>derivative</i> energi. Usaha mereka cukup kompleks sehingga transparansi menjadi lebih sulit. Transparansi yang kompleks dimanfaatkan untuk menjalankan sistem akuntansi yang tidak wajar. Di samping itu Enron melakukan beberapa <i>maneuver</i> agar laporan keuangannya kelihatan baik. Akhirnya investor mengetahui trik-trik mereka. Keuntungan mereka yang sesungguhnya ternyata tidak sebesar yang dilaporkan. Harga saham Enron jatuh dari \$80 per lembar menjadi hanya \$0,5. Mereka mempunyai kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo. Mereka tidak bisa memperoleh bantuan dana. Tidak ada yang percaya dengan mereka. Enron akhirnya bangkrut.
1980-an	<i>Saving Loan (S &amp; L) Association</i> (bank yang memberi pinjaman kredit rumah di Amerika Serikat) mempunyai struktur neraca: memberi kredit rumah dengan bunga tetap jangka panjang (misal 20 tahun), sementara memperoleh dana melalui deposito jangka pendek (misal 1 tahun). Struktur semacam itu rentan terhadap risiko perubahan tingkat bunga. Pada waktu tingkat bunga di Amerika Serikat naik signifikan pada tahun 1980-an, banyak S & L yang mengalami masalah dan puluhan S & L bangkrut karenanya.
1995	Bank Duta (Indonesia) mengalami kerugian yang sangat besar karena mereka melakukan perdagangan valas dan mengalami kerugian besar dari perdagangan valas tersebut.

Pertanyaan yang muncul adalah bisakah organisasi-organisasi di atas menghindari kerugian besar karena munculnya risiko-risiko tersebut? Manajemen risiko organisasi bertujuan menciptakan sistem atau mekanisme dalam organisasi sehingga risiko yang bisa merugikan organisasi bisa diantisipasi dan dikelola untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan.

Pentingnya pengelolaan risiko juga bisa dilihat melalui Bagan 1.1 berikut ini. Bagan 1.1 tersebut menggambarkan pandangan lama (sebelah kiri) dan baru (sebelah kanan) dalam kaitannya antara risiko dengan tingkat keuntungan. Pandangan lama menganggap ada hubungan positif antara risiko dengan tingkat keuntungan. Semakin tinggi risiko, akan semakin tinggi tingkat keuntungan yang diharapkan. Jika suatu organisasi ingin meningkatkan tingkat keuntungannya, maka organisasi tersebut harus menaikkan risikonya.

Pandangan baru mengatakan bahwa hubungan antara risiko dengan tingkat keuntungan tidak bersifat linear, tetapi non-linear. Pada wilayah satu, risiko yang diambil oleh perusahaan terlalu kecil, sehingga keuntungan yang diperoleh juga kecil. Pada tahap ini, risiko masih bisa ditingkatkan untuk meningkatkan tingkat keuntungan. Contoh ekstrem situasi ini adalah jika manajer hanya tinggal di rumah, tidak pergi ke mana-mana. Dia bisa menghindari banyak risiko (risiko kecelakaan, dan sebagainya), tetapi dia juga tidak mendapatkan banyak keuntungan. Di tahap ini, pengelolaan risiko belum optimal.



Gambar 1.3. Hubungan Risiko dan Tingkat Keuntungan (*Return*): Pandangan Lama dan Baru

Pada tahap berikutnya (zona 2), penambahan risiko tidak banyak meningkatkan tingkat keuntungan. Tahap ini merupakan tahap optimal. Tahap berikutnya (zona 3), risiko yang diambil organisasi terlalu tinggi, sehingga penambahan risiko akan berakibat negatif terhadap organisasi. Sebagai contoh, bank memberi pinjaman pada sektor-sektor yang risikonya terlalu tinggi, misal usaha burung walet, usaha perjudian. Risiko yang terlalu tinggi menjadi sulit untuk dikendalikan, sehingga bisa berakibat membahayakan dan merugikan perusahaan. Berdasarkan kerangka tersebut, pengelolaan risiko organisasi seharusnya berada pada wilayah tengah (zona 2), yang merupakan zona optimal.

Pengelolaan risiko yang digambarkan dalam bagan di atas bisa diilustrasikan melalui perjalanan dengan menggunakan kendaraan (mobil). Mobil yang berjalan terlalu lambat barangkali tidak menguntungkan, karena beberapa hal, misal terlalu lama, atau bahkan bisa membahayakan kendaraan lainnya. Mobil tersebut perlu dipacu lebih cepat. Jika mobil berjalan terlalu cepat (misal, ngebut), maka risiko bertabrakan atau kehilangan kendali menjadi semakin besar. Tentu saja hal ini tidak menguntungkan. Yang paling optimal adalah mobil berjalan dengan kecepatan optimal, yaitu cukup cepat tetapi bisa dikendalikan. Pengelolaan risiko bisa diilustrasikan sebagai kombinasi penekanan gas (mempercepat kendaraan) dan penekanan rem (memperlambat kendaraan). Kombinasi yang ideal bisa membuat mobil berjalan kencang tetapi tetap terkendali.

## **B. DEFINISI DAN PENGERTIAN MANAJEMEN RISIKO**

Manajemen risiko organisasi adalah suatu sistem pengelolaan risiko yang dihadapi oleh organisasi secara komprehensif untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan. Meskipun pengertian manajemen risiko organisasi adalah seperti yang disebutkan di atas, tetapi ada banyak definisi dan pengertian manajemen risiko organisasi. Berikut ini beberapa definisi manajemen risiko organisasi.

*Manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dimiliki organisasi, untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan eksposur organisasi terhadap risiko (SBC Warburg, The Practice of Risk Management, Euromoney Book, 2004)*

*Enterprise Risk Management adalah kerangka yang komprehensif, terintegrasi, untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar, modal ekonomis, transfer risiko, untuk memaksimalkan nilai perusahaan (Lam, James, Enterprise Risk Management, Wiley, 2004)*

*Manajemen risiko organisasi mempunyai elemen-elemen berikut ini:*

*Identifikasi Misi: Menetapkan Tujuan manajemen risiko.*

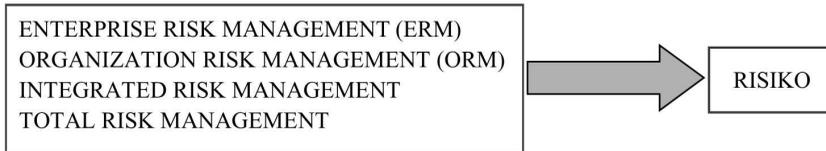
*Penilaian Risiko dan Ketidakpastian: Mengidentifikasi dan mengukur risiko.*

*Pengendalian Risiko: Mengendalikan risiko melalui diversifikasi, asuransi, hedging, penghindaran, dan lain-lain.*



Gambar 1.4 tersebut menunjukkan delapan komponen ERM yaitu (1) lingkungan internal, (2) penentuan tujuan, (3) Identifikasi kejadian, (4) Evaluasi (*assessment*) risiko, (5) Respons terhadap risiko, (6) Aktivitas pengendalian, (7) Informasi dan komunikasi, (8) Monitoring. Risiko yang dikelola mencakup risiko strategis, operasi, pelaporan, dan kepatuhan (*compliance*). Kemudian ERM mencakup keseluruhan organisasi, mulai dari level perusahaan keseluruhan (*entity level*), level divisi, level unit bisnis, dan level anak perusahaan (*subsidiary*).

Perhatikan bahwa definisi-definisi tersebut menggunakan istilah yang beragam untuk menjelaskan manajemen risiko organisasi, seperti terlihat pada bagan berikut ini.



Gambar 1.5.  
Beberapa Istilah Manajemen Risiko Organisasi

Kemudian, ciri lain dari definisi tersebut adalah pengelolaan risiko yang komprehensif, dan bertujuan mencapai tujuan organisasi. Dengan menggabungkan beberapa karakteristik tersebut, bagan berikut ini menyajikan pengertian manajemen risiko suatu organisasi yang menjadi acuan modul ini.



Gambar 1.6.  
Kerangka Manajemen Risiko Organisasi

Gambar 1.6 tersebut menunjukkan manajemen risiko organisasi (*enterprise risk management*) terdiri dari dua elemen besar: (1) Infrastruktur atau prasarana, yang terdiri dari prasarana lunak dan keras, dan (2) Proses Manajemen Risiko. Kemudian manajemen risiko organisasi bertujuan membantu pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini dirumuskan secara eksplisit menjadi memaksimalkan nilai perusahaan.

### C. ELEMEN MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI

Misalkan kita ditugaskan untuk membuat dan memimpin departemen manajemen risiko suatu perusahaan, bagaimana kita memulainya? Bagan di atas menunjukkan kerangka yang bisa digunakan untuk memulai membangun departemen manajemen risiko. Pertama, kita harus menyiapkan prasarana yang diperlukan untuk memulai pekerjaan manajemen risiko, yang meliputi prasarana lunak (non-fisik) dan prasarana keras (fisik).

## 1. Prasarana Manajemen Risiko

Salah satu hal yang penting dikerjakan untuk mempersiapkan manajemen risiko adalah menyiapkan prasarana yang mendukung manajemen risiko, yang meliputi prasarana lunak dan keras.

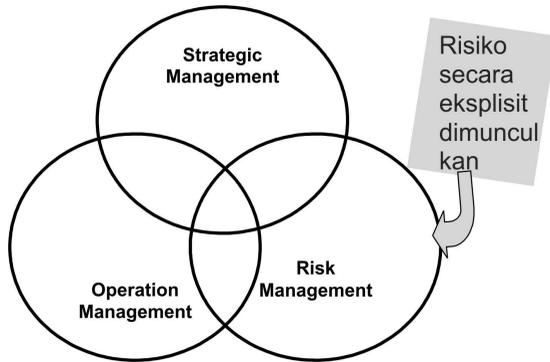
### a. Prasarana lunak

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

**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. Dengan singkat, tujuan budaya sadar risiko adalah agar anggota lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan. 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. Pebisnis secara natural adalah orang yang optimis (karena itu mereka berani terjun ke dunia bisnis), dan cenderung melupakan aspek risiko (yang mendorong mereka untuk lebih berhati-hati). Jika dipaksa untuk berpikir mengenai risiko, maka mereka akan lebih seimbang dalam memutuskan sesuatu.

Sebagai contoh, bagan berikut ini 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.



Gambar 1.7.  
Aspek Risiko Yang Dimunculkan Secara Eksplisit

Misalkan seorang manajer akan meluncurkan produk baru. Dia harus memikirkan tiga aspek yang disebutkan di atas, dengan pertanyaan seperti berikut ini.

- 1) Aspek Strategis: Apakah produk ini bisa memenuhi kebutuhan konsumen? Apakah produk ini bisa membantu pencapaian tujuan perusahaan (mencapai target keuntungan tertentu)?
- 2) Aspek Operasi: Bagaimana memproduksi produk ini? Apakah perusahaan mempunyai kemampuan memproduksi produk ini? Bagaimana memasarkan dan mengembangkan jaringan distribusi untuk produk ini?
- 3) Aspek Risiko: Risiko apa saja yang bisa muncul berkaitan dengan peluncuran produk ini? Bagaimana perusahaan bisa mengendalikan risiko-risiko tersebut?

Perhatikan pertanyaan aspek risiko secara eksplisit dimunculkan. Misalkan seorang manajer akan meluncurkan program promosi/iklan. Dia harus memikirkan tiga aspek yang disebutkan di atas, melalui pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

- 1) Aspek Strategis: Bagaimana strategi promosi yang efektif? Bagaimana kontribusi promosi ini terhadap tujuan organisasi?
- 2) Aspek Operasi: Bagaimana menjalankan program promosi ini? Media apa yang paling efektif? Bagaimana *timing* (waktu yang tepat) untuk promosi ini? Bagaimana aspek detail lainnya dari promosi ini? Bagaimana

mengendalikan risiko-risiko yang barangkali muncul akibat peluncuran program promosi ini?

- 3) Aspek Risiko: Risiko apa yang potensial muncul akibat dari program promosi ini? Apakah promosi ini bisa menimbulkan gugatan hukum? Apakah promosi ini sudah etis? Pihak-pihak mana saja yang barangkali berkeberatan dengan promosi ini?

Perhatikan bahwa sama seperti sebelumnya, aspek risiko secara eksplisit perlu dipikirkan dan dimunculkan. Jika manajer terbiasa berpikir secara eksplisit mengenai risiko-risiko yang mungkin muncul, maka manajer 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 manajer atau anggota organisasi. Agenda dalam *workshop* tersebut adalah membicarakan kejadian-kejadian yang bisa menimbulkan dampak yang negatif terhadap organisasi, alternatif-alternatif pemecahannya. *Workshop* tersebut bisa dikelola oleh manajer risiko perusahaan atau departemen risiko perusahaan. 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.

Teknik lain yang bisa digunakan adalah memasukkan risiko ke dalam elemen penilaian kinerja. Sebagai contoh, alokasi modal diberikan kepada usulan investasi yang memberikan *risk-adjusted return* (tingkat keuntungan setelah disesuaikan dengan risikonya) yang paling tinggi. Jika kriteria semacam itu yang akan dipakai, maka organisasi akan secara langsung 'menghukum' manajer yang berperilaku risiko tinggi. Risiko tinggi bisa dibenarkan sepanjang memberikan tingkat keuntungan yang diharapkan yang lebih tinggi juga. Dengan mekanisme evaluasi semacam itu, manajer diharapkan akan lebih sadar mengenai risiko, dan budaya risiko di organisasi akan menjadi semakin baik (semakin sadar akan risiko).

**Dukungan Manajemen.** Sama seperti program lainnya, dukungan manajemen 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/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. Contoh prasarana keras yang perlu disiapkan adalah ruangan perkantoran, komputer, dan prasarana fisik lainnya. Prasarana fisik tersebut perlu dipersiapkan agar pekerjaan manajemen risiko berjalan sebagaimana mestinya.

## **2. 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.

Berikut ini beberapa contoh misi atau kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan manajemen risiko dari beberapa perusahaan/organisasi.

**PERNYATAAN MISI MANAJEMEN RISIKO GOLDMAN SACH:**

*Misi dari departemen risiko adalah mengumpulkan, menganalisis, memonitor, dan mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan risiko pasar dari posisi perusahaan supaya traders, manajer, dan personel lain dalam organisasi dan terutama komite risiko memahami dan membuat keputusan berdasarkan informasi (informed decisions) mengenai manajemen dan pengendalian risiko yang diambil.*

(Goldman Sach adalah perusahaan sekuritas Amerika Serikat)

**PERNYATAAN MISI SWISS BANK CORPORATION:**

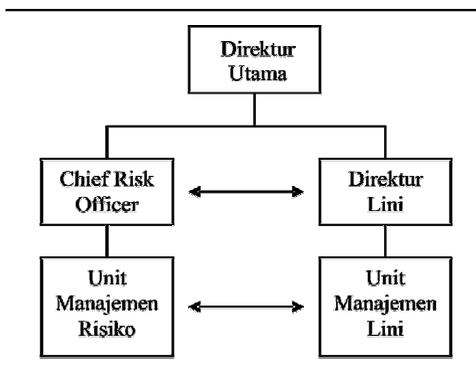
*Pengendalian risiko Swiss Bank memfokuskan pada perlindungan terhadap modal dan memungkinkan pengambilan risiko yang sesuai. Kepentingan investor Swiss Bank adalah hal yang utama. Modal yang mereka investasikan harus dikompensasi untuk risiko yang ditanggung, baik untuk transaksi individual maupun portofolio.*

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 merupakan aktivitas operasional yang utama dari manajemen risiko. Identifikasi, pengukuran, dan manajemen risiko akan dibicarakan lebih detil di bagian dua, tiga, dan empat, dari modul ini. Bagian empat khusus membicarakan ilustrasi bagaimana perusahaan menerapkan manajemen risiko secara terencana dan sistematis di organisasinya.

Untuk melaksanakan pekerjaan manajemen risiko, diperlukan organisasi (struktur organisasi) dan *staffing* (personel). Struktur organisasi manajemen risiko bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Berikut ini contoh struktur organisasi manajemen risiko.

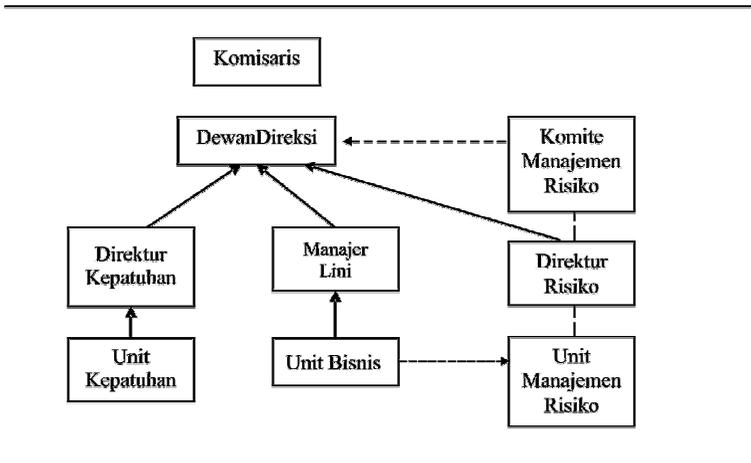


Gambar 1.8.  
Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Dalam Gambar 1.8 di atas, unit manajemen risiko bertanggung jawab ke manajer risiko yang disebut sebagai *chief risk officer* (CRO). CRO kemudian melapor (bertanggung jawab) langsung ke direktur utama. Pemisahan unit manajemen risiko menjadi bagian sendiri diharapkan mampu menjaga independensi unit manajemen risiko. Unit manajemen risiko mempunyai kedudukan yang sejajar dengan unit lini (pemasaran, keuangan, produksi). Status sebagai unit lini memungkinkan kekuatan yang cukup dalam organisasi untuk mendorong praktek manajemen risiko yang baik dalam suatu organisasi. Unit lini berkomunikasi dengan unit manajemen risiko (seperti ditunjukkan panah dua arah). Komunikasi semacam itu penting agar unit manajemen risiko memperoleh gambaran yang lengkap mengenai risiko yang dihadapi oleh perusahaan.

Aspek perilaku dari struktur organisasi manajemen risiko juga perlu diperhatikan. Pekerjaan manajemen risiko cenderung bertentangan dengan pekerjaan manajemen lini. Manajemen lini (misal pemasaran) ingin berjalan cepat tanpa memperhitungkan risiko. Manajemen risiko cenderung menahan keinginan semacam itu dengan mengingatkan risiko-risiko yang mungkin muncul. Struktur organisasi bisa diakomodasi untuk mengatasi potensi konflik semacam itu. Sebagai contoh, unit manajemen risiko bisa dibuat untuk melapor ke manajer risiko dan manajer lini sekaligus. Tetapi cara semacam itu barangkali tidak sempurna, karena pelaporan menjadi tidak jelas (ambigu). Contoh lain, unit manajemen risiko bertanggung jawab ke manajer lini dan memberikan laporan (hubungan garis terputus) kepada manajer risiko. Contoh lain adalah sebaliknya, unit lini bertanggung jawab ke manajer lini dan memberikan laporan ke manajer risiko. Contoh terakhir mirip seperti struktur organisasi pada bagan di atas.

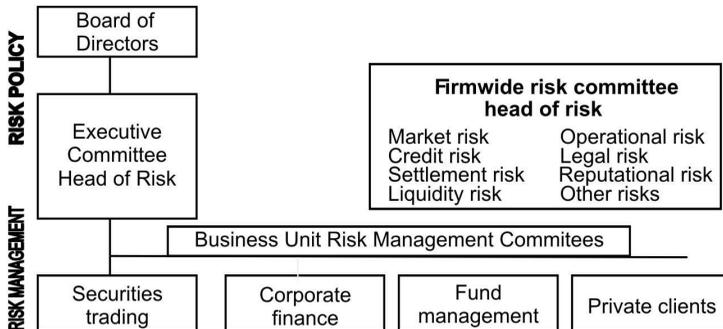
Berikut ini dua contoh variasi dari struktur manajemen risiko.



Gambar 1.9.  
Struktur Organisasi Manajemen Risiko Bank

Pada struktur di atas, komite manajemen risiko mengawasi manajemen risiko organisasi. Direktur risiko mengelola kegiatan operasional manajemen risiko. Unit bisnis berkomunikasi dengan unit manajemen risiko untuk melaporkan hal-hal yang berkaitan dengan risiko organisasi. Direktur risiko mempunyai garis keanggotaan kepada komite manajemen risiko.

**Contoh Risk Management Structure (Bank)**



Gambar 1.10.  
Struktur Organisasi Manajemen Risiko Bank (2)

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, dan umpan balik (*feedback*). Format pelaporan manajemen risiko bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, dan dari satu kegiatan ke kegiatan lainnya. Sebagai contoh, bagan berikut ini menampilkan laporan profil risiko regular (misal bulanan).

Monthly Risk Report

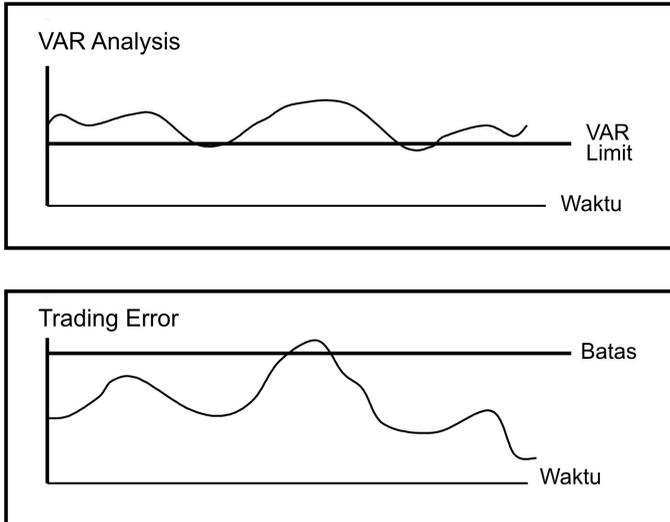


Gambar 1.11.  
Contoh Laporan Risiko Bulanan

Gambar 1.11 tersebut menunjukkan laporan kerugian (keuntungan) di sebelah kiri. Gambar di tengah menunjukkan laporan mengenai kejadian-kejadian penting yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian, atau hampir rugi, eksposur perusahaan terhadap kejadian tersebut, dan respons yang dilakukan oleh organisasi. Sebagai contoh, perusahaan barangkali melaporkan kejadian naiknya tingkat bunga sebesar 1% (cukup tinggi). Kemudian perusahaan melaporkan eksposur yaitu posisi obligasi dengan nilai \$10 juta (sepuluh juta dolar AS). Jika tingkat bunga naik, maka nilai obligasi akan turun (yang berarti perusahaan mengalami kerugian). Kolom berikutnya menyajikan respons yang dilakukan perusahaan dalam situasi tersebut (misal

melakukan *hedging*). Bagan paling kanan menunjukkan evaluasi dan diskusi oleh manajemen terhadap risiko-risiko utama yang dihadapi oleh perusahaan.

Unit manajemen risiko bisa juga menampilkan laporan berikut ini.



Gambar 1.12.  
Contoh Laporan Risiko Untuk VAR dan *Trading Error*

Kedua bagan tersebut menunjukkan perkembangan VAR (*Value At Risk*, yang merupakan indikator risiko pasar) dan kesalahan perdagangan dari waktu ke waktu. Perusahaan juga menampilkan batas untuk masing-masing variabel risiko tersebut. Jika variabel risiko tersebut masih berada di bawah batas toleransi, maka risiko tersebut belum menunjukkan tingkat keseriusan yang tinggi. Tetapi jika variabel yang diamati tersebut bergerak melewati batas toleransi perusahaan, maka perusahaan harus lebih aktif untuk mengelola risiko tersebut.

Manajer risiko bisa juga menampilkan profil risiko untuk kegiatan tertentu. Sebagai contoh tabel berikut ini menunjukkan profil risiko untuk dua proyek A dan B. Risiko dilihat berdasarkan dimensi keuangan, sosial, dan politik.

Tabel 1.4.  
Profil Risiko Usulan Investasi

	<b>Keuangan</b>	<b>Sosial</b>	<b>Politik</b>
Proyek A	1) Tinggi	3) Tinggi 4) Tinggi	5) Tinggi
Proyek B	1) Medium 2) Rendah	3) Medium 4) Rendah	5) Rendah

Keuangan: (1) Risiko kesulitan akses dana, (2) Risiko perubahan kurs  
 Sosial: (3) Penerimaan masyarakat sekitar, (4) Dukungan pemerintah lokal  
 Politik: (5) Stabilitas politik, (6) Perubahan Peraturan

Tabel 1.4 tersebut menunjukkan beberapa item risiko untuk keuangan, sosial, dan politik yang dievaluasi. Sebagai contoh, untuk keuangan ada dua item yang dievaluasi, yaitu risiko kesulitan akses dana dan risiko perubahan kurs. Proyek A tidak mempunyai risiko perubahan kurs karena lebih banyak beroperasi di pasar domestik. Dari tabel tersebut terlihat bahwa proyek A nampaknya mempunyai risiko yang lebih besar dibandingkan dengan proyek B. Semua item risiko untuk proyek A mempunyai penilaian risiko yang tinggi. Sedangkan untuk proyek B, kebanyakan item risiko dinilai medium atau rendah. Dengan demikian bisa diambil kesimpulan bahwa proyek A mempunyai risiko yang lebih tinggi dibandingkan dengan proyek B.

Jika pelaporan tersebut belum memuaskan (misal belum cukup informatif), maka format pelaporan bisa di rubah-rubah lagi. Proses umpan balik (*feedback*) harus dijamin bisa berjalan sebagaimana mestinya. Di samping itu hasil evaluasi dari manajemen risiko harus dikomunikasikan ke pihak-pihak yang berkepentingan dan relevan (*stakeholders*). Komunikasi yang baik menjamin disclosure dan transparansi yang baik, yang merupakan elemen manajemen risiko yang baik. Kasus Enron yang bangkrut pada tahun 2001 menunjukkan bahwa organisasi tersebut gagal membangun komunikasi dan transparansi yang baik. Manajemen risiko yang baik harus menjamin terjadinya good corporate governance, diantaranya terjaminnya disclosure dan transparansi yang baik.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan komponen-komponen *enterprise risk management*!
- 2) Manajemen risiko membuat manajer menjadi berhati-hati, konservatif. Hal semacam itu tidak menguntungkan perusahaan. Beri komentar atas pernyataan tersebut!
- 3) Jelaskan beberapa cara untuk meningkatkan budaya risiko!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) *Enterprise risk management* mempunyai komponen-komponen: (1) Proses manajemen risiko, (2) prasarana lunak dan keras, dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan. *Enterprise risk management* merupakan kegiatan manajemen risiko yang dilakukan dalam organisasi secara komprehensif, terintegrasi, dan formal (terstruktur). Dikatakan terintegrasi, karena mencakup semua aspek dalam organisasi. Manajemen risiko tidak hanya tugas manajer risiko, tetapi juga tugas dari manajer lini (yang membuat keputusan bisnis). Terintegrasi menunjukkan bahwa kegiatan manajemen risiko dilakukan secara terpadu, tidak terpisah-pisah. Formal menunjukkan bahwa kegiatan manajemen risiko merupakan aktivitas resmi yang dilakukan oleh perusahaan, dan dilakukan secara terstruktur.
- 2) Manajemen risiko diharapkan membuat organisasi menjadi sadar risiko dan menjadi berhati-hati dalam pengambilan keputusan. Hasil yang diharapkan dari perilaku tersebut adalah keputusan yang optimal. Keputusan tersebut lebih baik dibandingkan dengan keputusan yang diambil tanpa memperhitungkan risiko. Manajemen risiko diibaratkan dengan mengendarai kendaraan dengan cepat, tetapi tetap terkendali sehingga pada waktu menikung, mobil kita akan tetap jalan. Jika tidak ada manajemen risiko, perusahaan bisa berlari terlalu kencang. Pada waktu belok, mobil tersebut bisa oleng, keluar jalur, dan menabrak sekitarnya. Hal semacam itu tentu saja tidak diinginkan.

3. Banyak cara membuat pelaku dalam organisasi menjadi sadar akan risiko, seperti workshop dan penilaian kerja yang memasukkan risiko. Workshop dilakukan untuk mendiskusikan kejadian-kejadian atau risiko yang dianggap bisa merugikan perusahaan. Kemudian dilakukan diskusi untuk menentukan akar atau sumber permasalahan, dan bagaimana perusahaan bisa mengatasi kejadian tersebut jika menimpa perusahaan. Melalui diskusi semacam itu, pelaku dalam organisasi diharapkan menjadi sadar akan risiko. Penilaian kerja yang memasukkan risiko juga bisa dikembangkan. Pada intinya penilaian tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan risiko secara eksplisit. Sebagai ilustrasi, manajer yang akan menggunakan sumber daya perusahaan untuk melakukan kegiatan bisnis yang lebih berisiko, akan dikenakan tingkat keuntungan minimal yang lebih tinggi dibandingkan dengan manajer yang melakukan kegiatan bisnis yang kurang berisiko. Contoh lain, karyawan yang sering melakukan kesalahan operasional (misal, teller bank sering salah menghitung uang) bisa ditegur atau diberi peringatan. Melalui cara tersebut, manajer dan karyawan dalam perusahaan akan semakin berhati-hati, karena kehati-hatian tersebut akan mempengaruhi kinerja mereka.



## RANGKUMAN

---

Kegiatan belajar ini membicarakan manajemen risiko organisasi. Manajemen risiko tersebut bertujuan membuat organisasi menjadi sadar akan risiko, sehingga laju organisasi bisa dikendalikan. Organisasi bisa melaju dengan kencang tetapi tetap terkendali. Manajemen risiko organisasi mempunyai banyak istilah. Pada intinya, manajemen organisasi terdiri dari prasarana (lunak dan keras), dan proses manajemen risiko.

Proses manajemen risiko pada intinya mencakup: identifikasi risiko, pengukuran risiko, dan pengelolaan risiko. Pengelolaan risiko mencakup aktivitas perencanaan (penyusunan visi, misi, dan sebagainya), pengelolaan risiko (diversifikasi, asuransi, dan sebagainya), aspek *governance* (struktur organisasi, staf, dan sebagainya), dan sistem pelaporan (umpan balik). Elemen-elemen tersebut bertujuan membuat organisasi menjadi sadar risiko untuk meningkatkan nilai organisasi.



## TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut ini elemen-elemen dalam *Enterprise Risk Management*, kecuali ....
  - A. infrastruktur lunak
  - B. infrastruktur keras
  - C. proses manajemen risiko
  - D. *COSO Enterprise Risk Management*
  
- 2) Berikut ini kegiatan yang bisa meningkatkan kesadaran risiko (budaya risiko) ....
  - A. *workshop*
  - B. pengukuran risiko
  - C. spesialisasi
  - D. *staffing*
  
- 3) Berikut ini contoh prasarana lunak dalam *Enterprise Risk Management* ....
  - A. komputer
  - B. model analisis risiko
  - C. budaya risiko
  - D. gedung dan peralatan untuk departemen manajemen risiko
  
- 4) Analisis profil risiko dilakukan dengan ....
  - A. menghitung *Value At Risk*
  - b. mengevaluasi risiko dan menentukan tingkatannya (tinggi, medium, rendah)
  - C. mengidentifikasi dan menjalankan pengelolaan risiko melalui diversifikasi, asuransi, dan lainnya
  - D. merumuskan format pelaporan
  
- 5) 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

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) D
- 2) B
- 3) B
- 4) A
- 5) D

### *Tes Formatif 2*

- 1) D
- 2) A
- 3) C
- 4) B
- 5) D

## Daftar Pustaka

- Anderson, Sweeny, and Williams. (1999). *Statistics for Business and Economics*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Barton, Thomas, William G. Shenkir, Paul L. Walker. (2002). *Making Enterprise Risk Management Pay Off*. New Jersey: Prentice Hall.
- Boodie, Zvi and Robert C. Merton. (2000). *Finance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Doherty, Neil. (2000). *Integrated Risk Management*. New York: McGraw Hill.
- Hanafi, Mamduh. (2005). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFPE.
- Hanafi, Mamduh. (2004). *Manajemen Keuangan Internasional*. Yogyakarta: BPFPE.
- Harrington, Scott E., dan Gregory R. Niehaus. (2003). *Risk Management and Insurance*. Boston: McGraw Hill.
- Lam, James. (2004). *Enterprise Risk Management*. Wiley.
- Marshall, John F., dan Vipul K. Bansal. (1992). *Financial Engineering, A Complete Guide to Financial Innovation*. New York: Institute of Finance.
- Pande, Pete and Larry Holpp. (2002). *What is Six Sigma*. New York.
- Risk Group (ed.). (2001). *Advances in Operational Risk*. London: Risk Water Group Ltd.
- Saunders and Cornett. (2003). *Financial Institutions Management, A Risk Management Approach*, McGraw Hill.

SBC Warburg. (2004). *The Practice of Risk Management*, Euromoney Book.

Stulz, Rene M. (2003). *Risk Management and Derivatives*. Thomson-South Western.

Trieschmann, dan Gustavson. (1995). *Risk Management and Insurance*, South Western College Publishing.

Williams, C. Arthur, Michael Smith, and Peter C. Young. (1998). *Risk Management and Insurance*, Boston: McGraw Hill.

<http://www.wikipedia.com>.

**[Kembali ke Daftar Isi](#)**