

# TEKNIK PENGENDALIAN MANAJEMEN RISIKO

**Risk Management**

# Ilustrasi

---

Pak Djoko baru saja membeli mobil BMW seri 7 yang berharga Rp. 1,5 Miliar. Dia sangat khawatir jika terjadi sesuatu kerugian dengan mobilnya, seperti kecelakaan yang bisa membutuhkan biaya tinggi untuk perawatannya, atau di curi yang menyebabkan dia mengalami kerugian besar. Dengan berhati-hati risiko itu mungkin tidak akan terjadi tetapi jika terjadi, risiko yang ditanggung sangat besar. Akhirnya Pak Budi memutuskan untuk membeli polis asuransi kecelakaan dan pencurian

# Ilustrasi

PT. Kelana merupakan perusahaan taksi dengan armada taksi sebanyak 200 mobil. Sebagai bagian dari operasi taksi, PT. Kelana menghadapi risiko kecelakaan mobil, tabrakan kecil, pencurian, dll. PT. Kelana memutuskan untuk menahan risiko tersebut bukan mentransfer risiko dengan cara menyisihkan 1% dari total pendapatan tahunan untuk mengantisipasi risiko kerugian tersebut. Misal untuk memperbaiki kendaraan yang rusak karena kecelakaan. PT. Kelana juga membuat aturan dan prosedur yang ketat untuk menekan risiko kerugian melalui training terhadap pengemudi taksi (memarkir ditempat aman, tidak mengebut, dll)

# Pendahuluan

- Jika suatu organisasi menghadapi risiko, maka ada beberapa alternatif untuk mengendalikan risiko tersebut.
- Alternatif pengendalian risiko diantaranya :
  - a. Pengendalian risiko (*Risk Control*)
  - b. Penghindaran risiko (*Risk Avoidance*)
  - c. Penanggungan atau Penahanan Risiko (*Risk Retention*)
  - d. Pengalihan Risiko (*Risk Transfer*)

# EKSPOSURE RISIKO & PENGENDALIAN RISIKO (*RISK CONTROL*)

- Pengendalian risiko mempunyai peranan penting dalam manajemen risiko. Eksposur terhadap risiko yang tinggi, jika diimbangi dengan pengendalian risiko yang baik, akan mengurangi atau meminimalisasi risiko yang dihadapi oleh perusahaan.

# Tabel Penilaian Risiko Komposit

Hasil Penilaian Predikat Risiko Komposit		Risiko Inheren		
		<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>
Sistem Pengendalian Risiko	Weak	<i>Low to Moderate</i>	<i>Moderate to High</i>	<i>High</i>
	Acceptable	<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>
	Strong	<i>Low</i>	<i>Moderate to Low</i>	<i>High to Moderate</i>

Tabel tersebut menunjukkan bahwa profil risiko ditentukan oleh dua hal :

- 1.Risiko Inheren
- 2.Sistem Pengendalian Risiko

# Penjelasan

- Sebagai ilustrasi, misalkan ada perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang konstruksi. Perusahaan tersebut ditawarkan pekerjaan di Irak (negara yang masih dibawah pendudukan Amerika Serikat). Bagaimana evaluasi exposure risiko tersebut ?
- Risiko inheren yang dihadapi perusahaan tersebut jika beroperasi di Irak, adalah sangat besar. Mereka bisa kena serangan bom, baik secara langsung maupun tidak langsung. Karena itu risiko inheren perusahaan tersebut masuk dalam kolom high.
- Sistem Pengendalian risiko : Sebagai perusahaan kontraktor yang tidak mempunyai pengalaman dalam perang atau menghadapi serangan bersenjata, sistem pengendalian risiko perusahaan tersebut bisa dikatakan lemah (baris pertama). Gabungan dari risiko inheren tinggi dengan sistem pengendalian risiko rendah menghasilkan profil risiko yang tinggi.
- Staretegi yang tepat untuk perusahaan kontraktor tersebut sebaiknya tidak mengambil tawaran.

# Ilustrasi Lain

- ❑ Perusahaan keamanan profesional dari USA juga menyediakan jasa tentara bayaran. Perusahaan tersebut mendapat tawaran dari Irak.
- ❑ Evaluasi risiko : risiko yang dihadapi sangat besar karena kemungkinan serangan bom.
- ❑ Pengendalian Risiko : Karena perusahaan memiliki tentara bayaran yang terlatih, sistem pengendalian perusahaan terhadap risiko perang sangat baik (masuk dalam kategori strong) maka gabungan dari risiko yang tinggi dengan sistem pengendalian yang kuat adalah profil risiko High to Moderate.
- ❑ Strategi yang tepat untuk perusahaan adalah mengambil tawaran dan memaksimalkan keuntungan dengan meminta penawaran harga yang tinggi.



# RISK AVOIDANCE

## (PENGHINDARAN RISIKO)

- Jika memungkinkan, risiko yang tidak perlu, risiko yang bisa dihilangkan tanpa ada pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan, bisa dihindari.
- Misal ada dua pilihan gudang di tempat banjir dan ditempat bebas banjir. Jika selisih harga Cuma sedikit maka sebaiknya memilih gudang didaerah bebas banjir

# RISK RETENTION

- Alternatif lain dari manajemen risiko adalah perusahaan menanggung sendiri risiko yang muncul. Jika risiko benar-benar terjadi, perusahaan menyediakan dana untuk menanggung risiko tersebut.
- Contoh : Taksi Kelana memilih untuk menahan risiko operasi kendaraannya maka secara sadar perusahaan merencanakan untuk menahan risiko tersebut

# Retention yang Direncanakan dan Tidak Direncanakan

- Penahanan risiko bisa terjadi secara terencana dan tidak terencana. Jika suatu perusahaan mengevaluasi risiko-risiko yang ada, kemudian memutuskan untuk menahan sebagian atau seluruh risiko, maka perusahaan tersebut menahan risiko dengan terencana.
- Pada situasi lain, perusahaan tidak sadar akan adanya risiko yang dihadapinya. Perusahaan tidak melakukan apa-apa. Dalam situasi tersebut perusahaan menahan risiko dengan tidak terencana. Sebagai contoh, sebuah perusahaan membuat produk tertentu. Tapi perusahaan tersebut tidak menyadari bahwa produk tersebut bisa memunculkan risiko gugatan oleh konsumen terhadap perusahaan. Perusahaan secara tidak terencana menahan risiko gugatan tersebut.

# Pendanaan Retention

- **Dana Cadangan**

Perusahaan menyisihkan dana tertentu secara periodik yang ditujukan untuk membiayai kerugian akibat dari risiko tertentu

- **Self Insurance**

Pengelolaan dana cadangan untuk menanggulangi risiko merupakan asuransi untuk internal perusahaan.

- **Captive Insurance**

Perusahaan mendirikan anak perusahaan asuransi yang menjadi bagian dari perusahaan sehingga risiko dalam perusahaan bisa diasuransikan kedalam perusahaan asuransi tersebut.

# Alasan pendirian Captive Insurance

- ❑ Pajak yang dibayarkan lebih kecil karena merupakan bagian dari perusahaan.
- ❑ Kontrak asuransi menjadi lebih fleksibel karena praktis berurusan dengan internal.
- ❑ Manajer captive insurance seringkali merangkap sebagai manajer risiko perusahaan.
- ❑ Problem keagenan yang seringkali terjadi antara pihak internal dan eksternal bisa dihilangkan.
- ❑ Premi yang dibayarkan bisa lebih rendah dibanding dengan perusahaan asuransi lain.

# RISK TRANSFER

---

Pemindahan risiko ke pihak lain dapat dilakukan melalui beberapa cara :

1. Asuransi
2. Hedging
3. Incorporated (membentuk perseroan terbatas)
4. Teknik Lainnya

# Asuransi

- Asuransi adalah kontrak perjanjian antara yang diasuransikan (insured) dan perusahaan asuransi (insurer), dimana insurer bersedia memberikan kompensasi atas kerugian yang dialami insured. Pihak Insurer berhak atas premi asuransi yang dibayarkan oleh insured.
- Empat hal yang diperlukan dalam transaksi asuransi :
  1. Kontrak Perjanjian
  2. Pembayaran Premi
  3. Tanggungan (benefit) yang dibayarkan jika terjadi kerugian
  4. Penggabungan sumber daya oleh perusahaan asuransi yang diperlukan untuk membayar tanggungan

# Hedging

- Hedging atau lindung nilai adalah mentransfer risiko kepada pihak lain yang lebih bisa mengelola risiko lebih baik melalui transaksi instrumen keuangan.
- Misal untuk menghindari risiko turunnya nilai rupiah terhadap dollar maka bisa dilakukan hedging misal dengan membeli kontrak forward \$ atau Future \$



# Incorporated

- Incorporated atau membentuk perseroan terbatas merupakan alternatif transfer risiko, karena kewajiban pemegang saham dalam perseroan terbatas hanya pada modal yang disetorkan.
- Secara efektif sebagian risiko perusahaan dialihakn kepada kreditur. Jika perusahaan bangkrut maka pemegang saham dan kreditur akan menanggung kerugian secara bersama-sama.

# Teknik Lain

- Contoh :
- Perusahaan penjual komputer ingin menghindari perubahan kurs maka perusahaan menjual dengan US \$ karena komputer atau elemennya diimpor dari luar negeri.
- PT. AAA memperoleh tender untuk membangun gedung. Kemudian perusahaan tersebut mensubkontraktorkan listrik kepada PT. BBB maka jika terjadi risiko kerugian dengan sumber risiko listrik maka yang menanggung risiko adalah PT. BBB.

# 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 kerugian dan mengurangi severity.
- Agar bisa mengendalikan risiko lebih baik maka perlu penahanan terhadap karakteristik risiko.
- Teori tentang penyebab timbulnya risiko :
  1. Teori Domino (Heinrich, 1959)
  2. Teori Rantai (Mekhofer, 1987)

# Teori Domino

- Menurut teori ini kecelakaan bisa dilihat sebagai urutan lima tahap domino. Jika satu kartu jatuh maka akan mendorong kartu kedua jatuh, dan seterusnya sampai kartu domino terakhir jatuh.
- Lima Tahap rangkaian kecelakaan :
  1. Lingkungan sosial dan faktor bawaan yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu.
  2. Personal fault (kesalahan individu)
  3. Unsafe act or phsyscal hazard (tindakan yang berbahaya atau kondisi fisik yang berbahaya)
  4. Kecelakaan
  5. Cedera

# Ilustrasi

- Seseorang mempunyai temperamen tinbggi karena tumbuh di lingkungan yang keras (faktor pertama), kemudian oran tersebut tidak suka mendengar saran orang lain dan tidak peduli terhadap kondisi sekitar (faktor kedua). Kemudian orang tersebut bekerja dilingkungan mesin atau bangunan yang rentan kecelakaan (faktor ketiga). Maka ketiga faktor tersebut cukup potensial mengakibatkann kecelakaan dan orang tersebut cedera.

# Teori Rantai Risiko

- Risiko yang muncul dapat dipecah ke dalam beberapa komponen :
  1. Hazard (kondisi yang mendorong terjadinya risiko)
  2. Lingkungan dimana hazard tersebut berada
  3. Interaksi antara hazard dengan lingkungan
  4. Hasil dari interaksi
  5. Konsekuensi dari hasil tersebut

# Ilustrasi

- Di gudang banyak bahan mudah terbakar (bensin dan oli), terdapat kompor dengan menggunakan minyak tanah. Gudang adalah lingkungannya, sedangkan kompor adalah hazard (faktor kesatu). Kompor dengan minyak tanah meningkatkan risiko kebakaran (faktor ketiga). Interaksi antara gudang dengan kompor didalamnya akan semakin meningkatkan risiko kebakaran (faktor kedua), sehingga suatu saat terjadi kebakaran (faktor keempat). Konsekuensi dari kerugian tersebut adalah kerugian yang sangat signifikan.

# Fokus dan Timing Pengendalian Risiko

## ☐ Fokus Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko dapat difokuskan pada usaha mengurangi kemungkinan munculnya risiko dan mengurangi keseriusan (severity) dari konsekuensi risiko. Contoh : memasang alat pemadam kebakaran digedung, memasang airbag di mobil, memasang sabuk pengaman buruh bangunan

## ☐ Timing Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko bisa dilakukan sebelum, selama, dan sesudah risiko terjadi. Contoh :

☐ Sebelum terjadi : melakukan training karyawan

☐ Saat terjadi : kantong udara pada mobil langsung mengembang saat terjadi kecelakaan.

☐ Setelah terjadi : memperbaiki mobil untuk dijual lagi