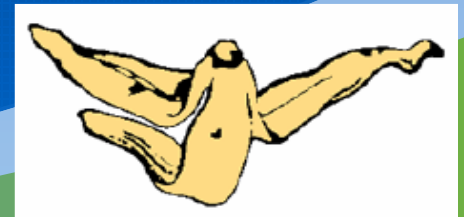


MANAJEMEN RISIKO (*RISK MANAGEMENT*)



RISIKO & KETIDAKPASTIAN DLM BISNIS

- Setiap aktivitas bisnis yg dilakukan selalu akan menghadapi *risiko & ketidakpastian*.
- Risiko & ketidakpastian dalam bisnis akan memberikan ancaman (biaya, kerugian, dll) bagi perusahaan.
- Setiap risiko & ketidakpastian yg terjadi dlm aktivitas bisnis harus senantiasa diminimalisasi.

RISIKO

Potensi terjadinya KEJADIAN baik yg DIKENDALIKAN maupun yang TDK DIKENDALIKAN, yg langsung & tidak langsung menimbulkan KERUGIAN KEUANGAN & Non-KEUANGAN dan atau menyebabkan perusahaan memiliki KENDALA dalam mencapai TUJUAN yg telah ditetapkan

Kondisi atau kejadian yg dapat berdampak positif atau negatif pada hasil suatu kegiatan. Risiko adalah potensi (belum terjadi) timbulnya hasil yg tdk diinginkan atau kerugian

RISIKO \neq AKIBAT

ASPEK RESIKO BISNIS

- **Contoh-contoh Risiko Bisnis :**
 - **Aspek Keuangan :**
 - Biaya produksi yg berlebihan
 - Biaya overhead yg tinggi
 - Hutang yg berlebihan
 - **Aspek SDM :**
 - Para top eksekutif & pekerja inti
 - Para karyawan
 - Hubungan industri & perselisihan
 - Stress & kesehatan yg buruk
 - Tidak beretika

ASPEK RISIKO BISNIS

– Aspek Produksi :

- Pemasok/supplier
- Kerusakan produk
- Berkurangnya daya saing
- Teknologi

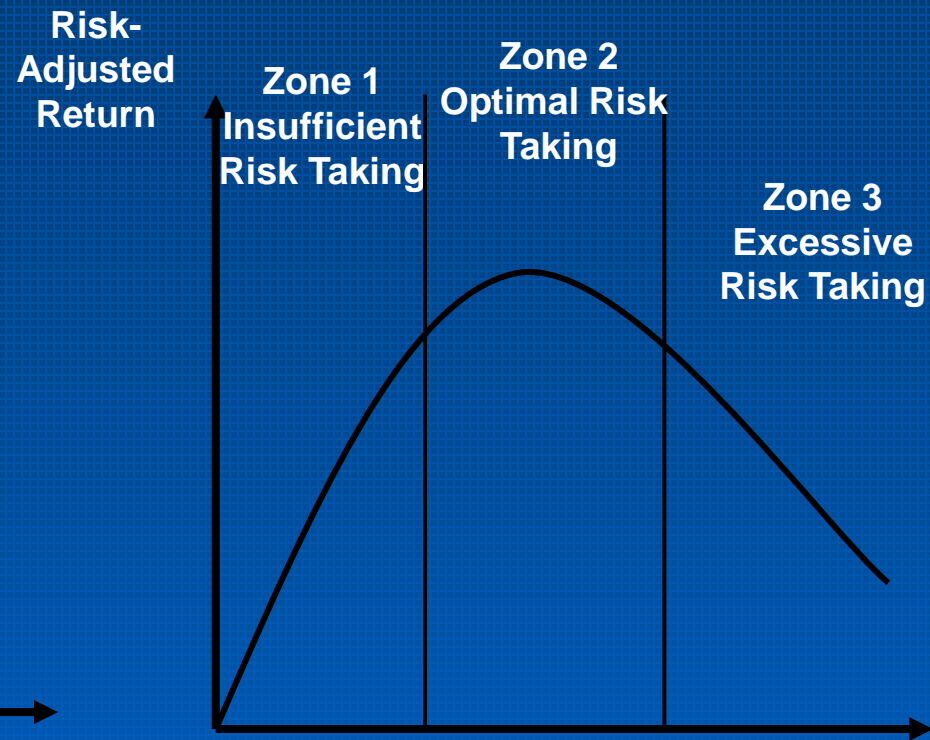
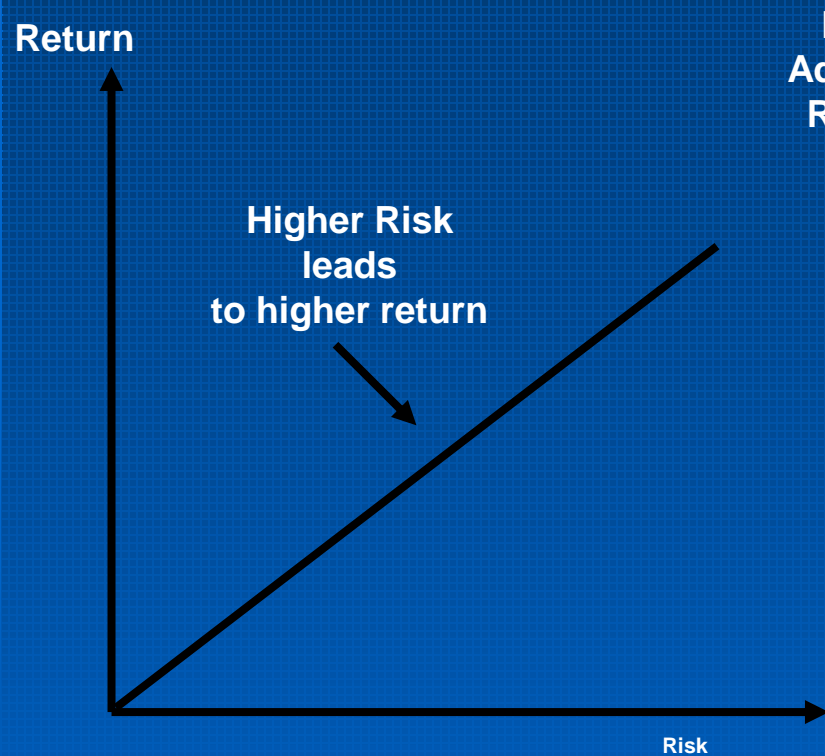
– Aspek Pasar & Pemasaran :

- Kebijakan pemerintah
- Perubahan permintaan di pasar & produk tdk laku
- Perang harga/persaingan
- Pemalsuan
- Kinerja produk yg rendah
- Promosi yg kurang baik
- Kesalahan dalam merek
- Gagal dalam mengembangkan produk baru
- Masalah distribusi

ASPEK RISIKO BISNIS

- **Aspek Ekonomi :**
 - Rencana pembangunan kota/ daerah
 - Pajak
 - Investasi pihak lain, dll
- **Aspek Sosial Politik :**
 - Pergantian pemimpin = pergantian kebijaksanaan
 - Gejolak ekonomi krn pengaruh gejolak politik
 - Biaya sosial yg tinggi
- **Aspek Lingkungan :**
 - Pencemaran lingkungan/limbah
 - Eksploitasi SDA, dll
- **Aspek Hukum :**
 - Bentuk Badan Usaha (Perorangan, CV, UD, PT)
 - TDP, SIUP, NPWP, Ijin Usaha, ijin gangguan
 - Legalisasi produk

Hubungan Risiko & Tingkat Keuntungan (Return)



PANDANGAN LAMA: SEMAKIN TINGGI RISIKO, SEMAKIN TINGGI TINGKAT KEUNTUNGAN, ADA HUBUNGAN LINIER RESIKO DGN TINGKAT KEUNTUNGAN.

PANDANGAN BARU: HUBUNGAN RESIKO DGN TINGKAT KEUNTUNGAN NON LINIER, SHG RISIKO HARUS DIKELOLA.

Contoh Kegagalan Mengelola Risiko

- Kasus Bank Century
- Kasus Limbah Pabrik, Ex : Sritex,
- Kasus Eksploitasi SDA oleh perusahaan Pertambangan, Ex : Freeport, Newmont
- Kasus Lapindo Brantas
- Bank Duta 1995, dll

Macam-macam Risiko

1. Menurut sifat risiko :

a. **Risiko yg tidak disengaja (Risiko Murni) :**
resiko yg apabila terjadi akan menimbulkan kerugian & terjadinya tanpa disengaja, misal : kebakaran, bencana alam, pencurian, penggelapan, pengacauan.

Macam-macam Risiko

- b. **Resiko yang disengaja (Resiko Spekulatif)** : resiko yg sengaja ditimbulkan, agar terjadi ketidakpastian yg memberi keuntungan, misal : hutang-piutang, perjudian, perdagangan berjangka.
- c. **Resiko fundamental** : resiko yg penyebabnya tidak dapat dilimpahkan kpd seseorang & yg menderita tidak hanya satu atau beberapa orang saja, misal : banjir, angin topan, dll.

Macam-macam Risiko

- d. **Risiko khusus** : resiko yg bersumber pada peristiwa yg mandiri & umumnya mudah diketahui penyebabnya, misal : kapal kandas, pesawat jatuh, tabrakan mobil.
- e. **Risiko dinamis** : resiko yg timbul krn perkembangan & kemajuan di bidang ekonomi, teknologi, misal : resiko keusangan. Kebalikannya : **resiko statis**, misal : hari tua, kematian.

Macam-macam Resiko

2. Menurut dapatnya tidak resiko dialihkan kpd pihak lain :

- a. **Resiko yg dapat dialihkan kpd pihak lain,** dgn mempertanggungungkan suatu objek yg akan terkena resiko kpd pihak lain, misal : asuransi.
- b. **Resiko yg tidak dapat dialihkan pada pihak lain,** misal : penjara, kerugian tanpa asuransi,dll.

3. Menurut sumber/penyebab timbulnya resiko :

- a. **Resiko internal** : resiko yg berasal dari dlm perusahaan, misal : kecelakaan kerja, kerusakan aktiva krn karyawan, mismanajemen, dll.
- b. **Resiko eksternal** : resiko yg berasal dari luar perusahaan, misal : penipuan, persaingan, fluktuasi harga, perubahan politik.

UPAYA PENANGGULANGAN RESIKO

- 1. Pencegahan & penanggulangan thd kemungkinan terjadinya peristiwa yg menimbulkan kerugian (*preventif*)**
- 2. Retensi atau mentolerir kerugian, dgn membiarkan terjadinya kerugian & utk mencegah terganggunya operasi dgn menyediakan dana untuk penanggulangannya (*represif*)**

UPAYA PENANGGULANGAN RESIKO

3. Pengendalian thd resiko, misal dgn asuransi, pengawasan scr ketat, dll
4. Mengalihkan/memindahkan seluruh/ sebagian resiko kpd pihak lain, misal dgn kontrak pertanggungan (asuransi) dgn perusahaan asuransi, *joint business*, *subcontract*, *outsourcing*, dll

Manajemen Resiko

- ***Manajemen Resiko*** : proses identifikasi, menganalisis (mengukur & menilai) resiko, & merumuskan strategi utk mengelola & mengantisipasi resiko melalui sumber daya yg tersedia, utk meningkatkan keuntungan perusahaan.
- ***Tujuan*** : memaksimalkan dampak positif (peluang) & meminimalkan dampak negatif (kerugian).

Manajemen Resiko dapat menyumbang keuntungan, dgn cara :

- Keberhasilan mengelola resiko menimbulkan keyakinan pimpinan perusahaan, shg dpt meningkatkan kemampuan utk menganalisis & mengambil keputusan bisnis.
- Secara finansial, mengurangi fluktuasi laba tahunan & aliran kas perusahaan.
- Menyelamatkan perush bahkan menghasilkan profit, jika berhasil menghindari risiko eksternal makro

Pentingnya Manajemen Resiko

- **Perusahaan seringkali menyadari ada kerugian setelah keuntungan menurun atau ketersediaan modal yg berkurang.**
- **Perusahaan dpt mendeteksi kerugian maksimum yg mungkin timbul di masa datang & kebutuhan tambahan modal jika dampak kerugian tsb dpt mengakibatkan jumlah modal di bawah ketentuan minimum bagi perusahaan.**
- **Perusahaan semakin sadar akan resiko, shg laju perusahaan bisa tetap dikendalikan, shg keuntungan akan maksimal.**

Manfaat Manajemen Resiko

- **Membantu perusahaan menghindari semaksimal mungkin biaya-biaya yg terpaksa harus dikeluarkan & menyebabkan kerugian**
- **Membantu perusahaan utk memutuskan apakah resiko yg dihadapi akan dihindari atau diambil.**
- **Jika penaksiran resiko dilakukan scr akurat maka dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan.**

Fungsi Pokok Manajemen Resiko

- Menemukan kerugian potensial, yg berakibat pd kerusakan fisik, kehilangan pendapatan, kerugian akibat tuntutan hukum, ketidakjujuran karyawan
- Mengevaluasi kerugian potensial :
 - evaluasi & penilaian thd semua kerugian potensial yg dihadapi perusahaan.
 - Memperkirakan frekuensi terjadinya kerugian & kehilangan potensial dari setiap kerugian
- Menentukan cara yg tepat utk menanggulangi kerugian, dgn menyusun *contingency plan* dalam kondisi tidak normal

Tujuan Manajemen Resiko

- ***Tujuan sebelum terjadi kerugian :***
 - menanggulangi kemungkinan kerugian dgn cara ekonomis, misal : program keselamatan, asuransi, dll
 - menanggulangi resiko dilakukan untuk memenuhi kewajiban yg berasal dari pihak ketiga/pihak luar perusahaan, misal : *Safety tools, CSR*

- ***Tujuan sesudah terjadi kerugian :***
 - menyelamatkan operasi perusahaan, misal : menerapkan operasi sebagian
 - mencari upaya agar operasional perusahaan tetap berlanjut
 - mengupayakan pendapatan perusahaan tetap mengalir walau sudah terkena resiko

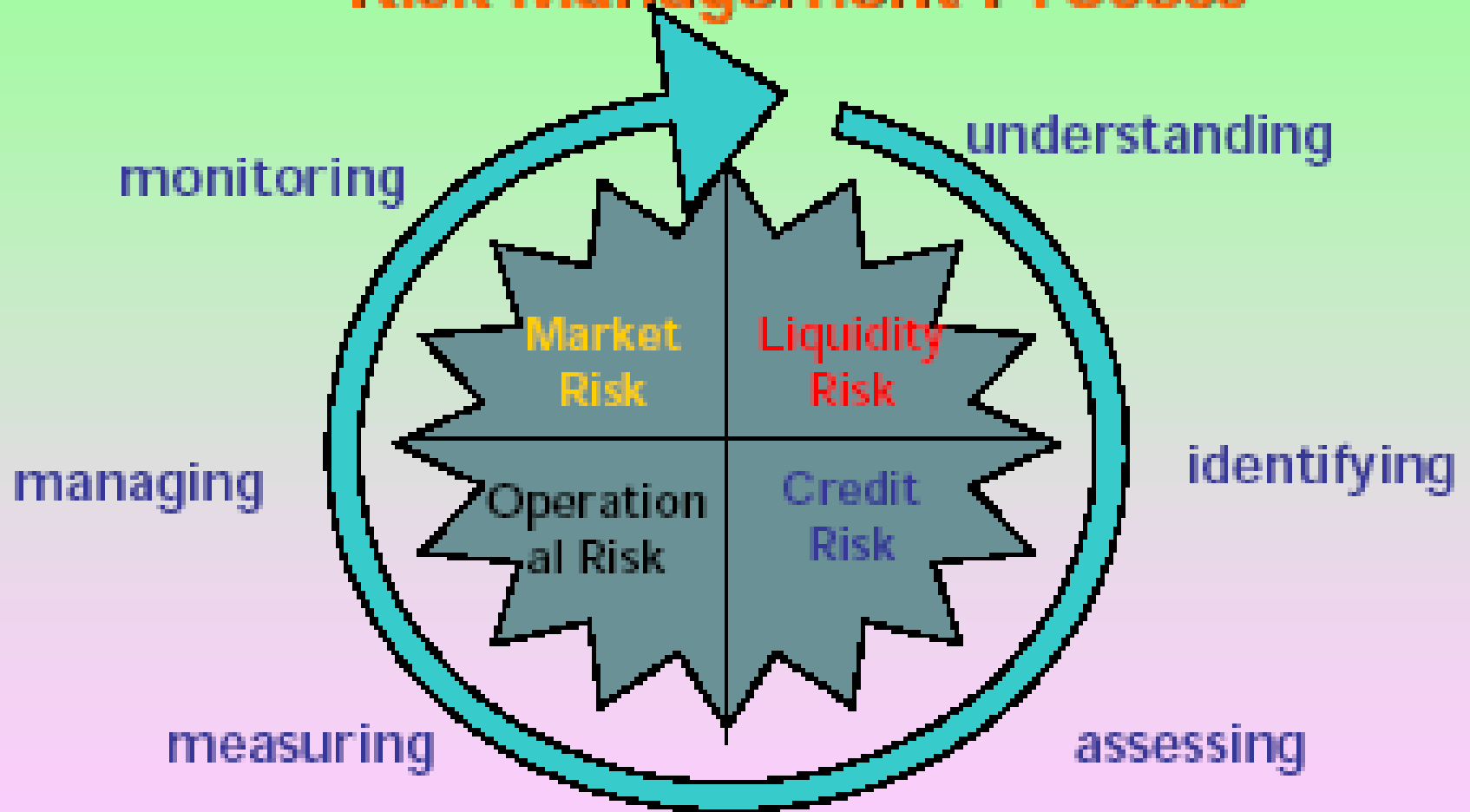
Prinsip Dasar Manajemen Resiko

- **Bersifat *proaktif* :**
 - Antisipatif, bukan reaktif
 - Mengatasi penyebab, bukan gejala
 - Siapkan rencana penanggulangan sblm kejadian
 - Terapkan prosedur penanggulangan yg baku
 - Terapkan mekanisme *preventif* (mengurangi kemungkinan terjadinya) sejauh memungkinkan.
- **Bersifat *kolektif* :** melibatkan setiap pihak (dgn bidang tanggung jawab masing-masing) dlm proses manajemen resiko.

Prinsip Dasar Manajemen Resiko

- **Bersifat *partisipatif*** : scr terbuka membahas brbg potensi resiko demi keberhasilan perusahaan utk menghindari adanya resiko tersembunyi.
- **Bersifat *iteratif*** : melalui siklus utk memfasilitasi proses belajar memahami resiko dari pengalaman. Menjadikan evaluasi ulang resiko sbg bagian dari siklus kegiatan.

Diagram 1. Risk Management Process



Proses Manajemen Resiko

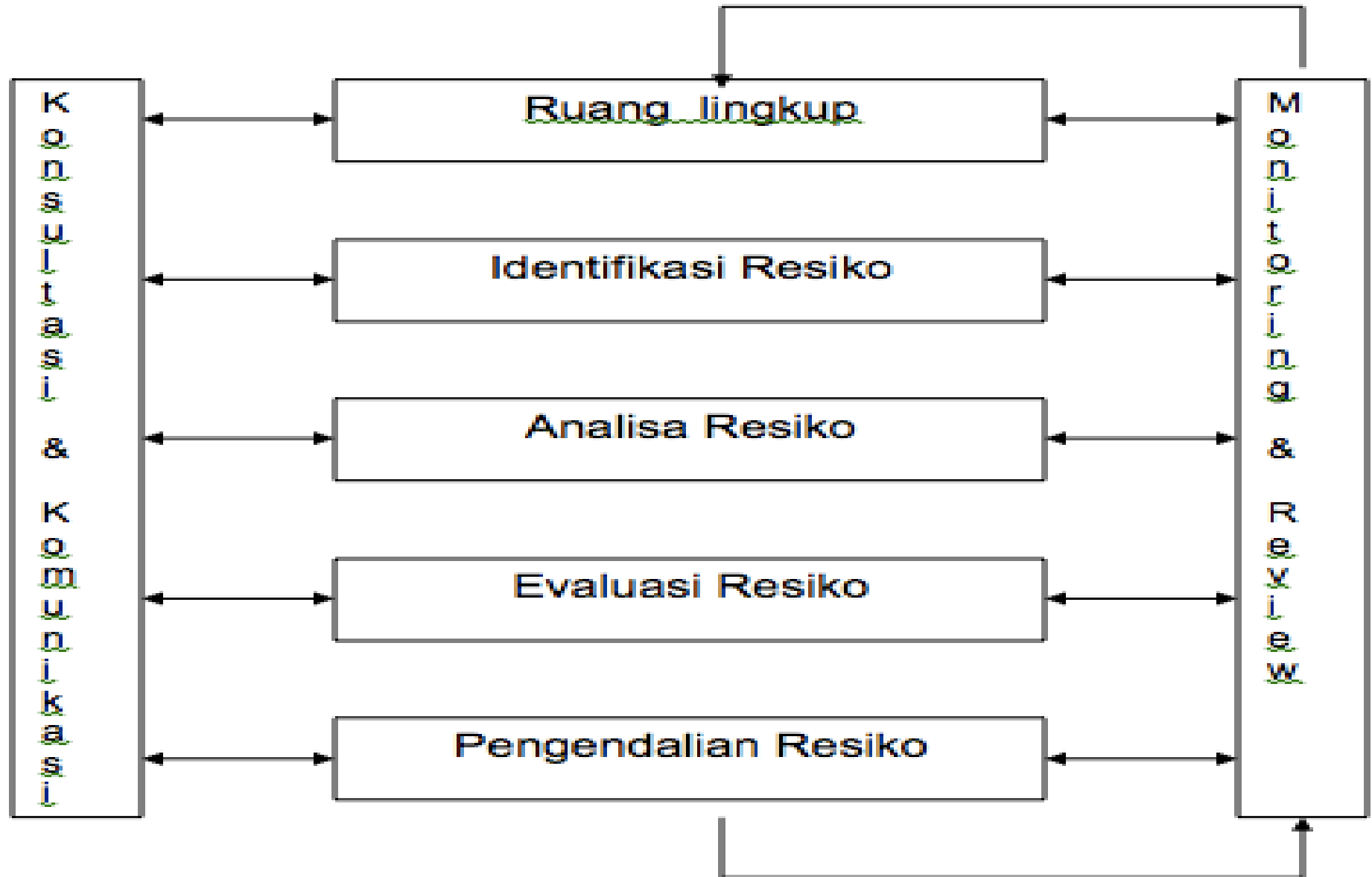


**Identifikasi
Resiko**

**Pengukuran
Resiko**

**Pengelolaan
Resiko**

Implementasi Manajemen Resiko



Identifikasi Resiko

- **Aktivitas kolektif atau scr bersama, dgn tujuan utk mengidentifikasi daftar resiko yg dihadapi.**
- **Mempertimbangkan :**
 - **Pengalaman tim manajemen resiko perusahaan**
 - **Pengetahuan umum ttg kategori & jenis resiko**
 - **Kebijakan & prosedur perusahaan ttg manajemen resiko**
 - **Karakteristik kegiatan: konteks, tujuan, status pelaksanaan, catatan historisnya, dll.**

Pernyataan Resiko

- Setiap resiko dalam daftar resiko memiliki *risk statement* yg minimal mendefinisikan :
 - Penyebab (*root cause*)
 - Kondisi atau kejadian/peristiwa (*event*)
 - Akibat langsung (*consequence*) bagi kegiatan bisnis
 - Dampak (*downstream efect*) bagi bisnis

Analisis & Prioritas Resiko

- Resiko harus dianalisis utk diprioritaskan mana yg utama harus ditanggulangi, krn keterbatasan sumber daya perusahaan.
- Mempertimbangkan :
 - Pengalaman tim manajemen resiko perush.
 - *Risk statement* (pernyataan resiko)
 - Pengetahuan ttg resiko
 - Kebijakan & prosedur manajemen resiko perusahaan
 - Penilaian pihak manajemen perusahaan.

Analisis Resiko

- Menghitung Derajat Resiko (*risk exposure*) berdasar dua komponen :
 - Peluang terjadinya (*probability*)
 - Besarnya dampak (*impact*)
- ***Risk exposure = probability x impact***
- Metoda penilaian *kualitatif, semi kuantitatif, & kuantitatif.*

Rencana Penanggulangan Resiko

- Penyusunan rencana untuk mengendalikan resiko dgn prioritas tinggi :
 - Berupa implementasi mekanisme kontrol yg terintegrasi dalam prosedur kegiatan.
- **Prinsip :**
 - Kendalikan penyebab untuk memperkecil *probability*
 - Kendalikan akibat untuk memperkecil *impact*
 - Untuk resiko yg di luar kendali perusahaan, limpahkan ke pihak lain yg lebih berwenang.

Alternatif Tindakan

- ***Accept***, terima jika masih dalam batas toleransi perusahaan (*risk appetite*).
- ***Avoid***, hindari dgn membatasi lingkup kegiatan.
- ***Transfer***, alihkan kpd pihak lain, misal : *outsourcing/subcontract* atau asuransi.
- ***Mitigate***, terapkan mekanisme utk menurunkan peluang tjd resiko atau meminimalisasi dampak resiko sampai batas yg dapat ditolerir.
- ***Contingency plan***, menerapkan prosedur penanggulangan utk meminimalkan dampak.

Pemantauan & Penanggulangan Resiko

- **Memantau kerja mekanisme pengendalian resiko :**
 - **Menetapkan indikator terjadinya resiko yg diukur dari aspek-aspek kinerja kegiatan (Ex : keterlambatan proses, peningkatan jumlah gangguan, jumlah pengerjaan ulang, dll)**
- **Melaksanakan *contingency plan* jika batas ambang terlampaui, utk mengendalikan dampak resiko yg telah terjadi & mengantisipasi munculnya resiko lain yg mungkin terjadi.**