

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Materi Inti

1.a Manajemen Risiko

i. Pengertian Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu sistem pengawasan risiko dan perlindungan harta benda, hak milik dan keuntungan badan usaha atau perorangan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya suatu risiko. Menurut **Irham Fahmi (2010 : 2)** Manajemen Risiko adalah “suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komperhensif dan sistematis.”

Manajemen risiko didefinisikan sebagai suatu metode logis dan sistematis dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi, serta melakukan monitor dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktivitas atau proses. Menurut kamus besar bahasa Indonesia dikutip dari (Tony Peramanna 2011) , risiko adalah “akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan.” Dengan kata lain, risiko merupakan kemungkinan situasi atau keadaan yang dapat mengancam pencapaian tujuan serta sasaran sebuah organisasi atau individu.

ii. Manfaat Manajemen Risiko

Menurut Irham Fahmi (2010 : 3) dengan diterapkannya manajemen risiko disuatu perusahaan, ada beberapa manfaat yang akan diperoleh yaitu:

- a) Perusahaan memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer menjadi lebih berhati-hati (*prudent*) dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.
- b) Mampu memberi arah bagi suatu perusahaan dalam melihat pengaruh-pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek dan jangka panjang.
- c) Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian khususnya dari segi finansial.
- d) Memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum.
- e) Dengan adanya konsep manajemen risiko (*risk management concept*) yang dirancang secara detail maka artinya perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara berkelanjutan (*suistainable*).

1.b Asuransi

i. Pengertian Asuransi

Asuransi merupakan sebuah lembaga yang didirikan untuk menstabilkan kondisi bisnis dari berbagai resiko yang mungkin terjadi, dengan harapan pada saat resiko dialihkan kepada pihak asuransi maka perusahaan menjadi lebih fokus dalam menjalankan usaha.

Pengertian Asuransi menurut **Herman Darmawi (2010 : 2)** bila di tinjau dari beberapa pandangan ialah sebagai berikut:

- Asuransi dilihat dari pandangan hukum, yaitu Asuransi atau pertanggunggunaan adalah perjanjian antara 2 (dua) pihak atau lebih dimana pihak tertanggung mengikat diri kepada penanggung, dengan menerima premi-premi Asuransi untuk memberi penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung karena suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberi pembayaran atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungguakan.

– Sedangkan Asuransi dalam pandangan ekonomi, asuransi merupakan suatu metode untuk mengurangi resiko dengan jalan pemindahan dan mengkombinasikan resiko. **Herman Darmawi (2006 : 2)**

– Selanjutnya Asuransi dalam pandangan bisnis, asuransi adalah sebuah perusahaan yang usaha utamanya menerima/menjual jasa, pemindahan resiko dari pihak lain, dan memperoleh keuntungan dengan berbagi resiko diantara sejumlah besar nasabahnya. Selain itu asuransi juga merupakan lembaga keuangan bukan bank, yang kegiatannya menghimpun dana (berupa premi) dari nasabah yang kemudian menginvestasikan dana itu dalam berbagai kegiatan ekonomi perusahaan.

Berikut ini adalah Pengertian dan Definisi Asuransi:

★ – Pengertian Asuransi menurut UU RI No 2 Tahun 1992 bahwa :
Asuransi adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih; disini pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan, atau kehilangan keuntungan yang diharapkan; atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti;

atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan.

Pengertian Asuransi menurut Mamat Ruhimat dalam Herman Darmawi yaitu “Asuransi adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima premi asuransi untuk memberikan penggantian kepada tertanggung”.

Berdasarkan dari pendapat ahli, penulis dapat simpulkan bahwa Asuransi adalah salah satu cara bagi pelaku bisnis untuk mengurangi resiko terhadap kerugian yang mungkin terjadi dalam sebuah transaksi bisnis dan asuransi membantu untuk mengurangi biaya kerugian yang diderita sehingga kerugian yang diderita oleh pelaku bisnis bisa diperkecil.

- Pengertian Asuransi Menurut pasal 246 Kitab Undang-undang Hukum Dagang yang dikutip oleh H.Gunanto (2006:256) adalah, “Asuransi atau pertanggungan adalah suatu perjanjian dimana penanggung dengan menikmati suatu premi mengikat dirinya terhadap tertanggung untuk membebaskannya dari kerugian karena kehilangan, kerugian atau ketiadaan keuntungan yang diharapkan, yang akandapat diderita olehnya karena suatu kejadian yang tidak pasti.”

Menurut Herman Darmawi (2006:2-3), Asuransi merupakan bisnis yang unik, yang didalamnya terdapat lima aspek, yaitu :

- Aspek Ekonomi : metode untuk mengurangi resiko dengan jalan memindahkan dan mengkombinasi ketidakpastian akan adanya kerugian keuangan.
- Aspek Hukum : kontrak pertanggungan risiko antara tertanggung dengan penanggung.
- Aspek Bisnis : perusahaan yang usaha utamanya menerima atau menjual jasa, pemindahan resiko dari pihak lain dan memperoleh keuntungan dengan berbagai resiko diantara sejumlah besar nasabahnya.
- Aspek Sosial : organisasi sosial yang menerima pemindahan resiko dan mengumpulkan dana dari anggota-anggotanya guna membayar kerugian yang mungkin terjadi pada masing-masing anggota tersebut.
- Aspek Matematika : merupakan aplikasi matematika dalam memperhitungkan biaya dan faedah pertanggungan resiko

ii. Manfaat Asuransi

Manfaat-manfaat asuransi yang dikemukakan oleh Herman Darmawi (2006:4) adalah sebagai berikut :

a) Asuransi sebagai Sumber Dana Investasi

Perasuransian adalah salah satu lembaga keuangan non bank yang bekerja menghimpun dana dari masyarakat yang sebenarnya adalah sumber dana investasi yang diperlukan untuk pembangunan ekonomi sehingga pembangunan ekonomi bisa dilakukan.

b) Asuransi Dapat Mengurangi Kekhawatiran

Dengan asuransi, seseorang bisa lebih merasa terjamin jika suatu saat mereka mengalami kerugian yang tidak diinginkan. Karena dengan membayar uang premi, mereka secara otomatis telah terbebas dari rasa kekhawatiran karena jika mereka mengalami suatu kerugian, maka kerugian itu akan ditanggung bersama dengan kelompok yang terlibat didalamnya, jadi bisa dikatakan saling membantu antar sesama yang termasuk kelompok didalamnya.

c) Asuransi Menjamin Kestabilan Perusahaan

Di zaman sekarang perusahaan-perusahaan sudah menyediakan polis untuk karyawan-karyawan tertentu dengan cara perusahaan membayar premi yang telah ditetapkan oleh perusahaan asuransi secara berangsur ataupun sekaligus.

Dengan ini, kestabilan perusahaan akan lebih terjamin karena adanya jaminan dari perusahaan asuransi kepada karyawan perusahaan tersebut.

d) Asuransi Dapat Menyediakan Layanan Profesional

Dengan adanya perkembangan pesat dalam dunia perteknologian, ini juga berdampak pada layanan yang diberikan oleh perusahaan asuransi sehingga layanan mereka bisa lebih profesional dan lebih bisa menjalankan operasinya dengan baik dan efisien.

e) Asuransi Membantu Pemeliharaan Kesehatan

Dengan adanya kampanye yang dilakukan perusahaan asuransi jiwa kepada masyarakat pemegang polis bisa lebih menyadarkan mengenai pentingnya kesehatan sehingga masyarakat pun akan lebih memelihara kesehatannya.

★ f) Asuransi Melindungi Resiko Investasi ★

Dengan adanya jaminan perlindungan resiko investasi, maka pengusaha-pengusaha tertentu akan merasa lebih terjamin dan bisa lebih mengeluarkan ide-ide kreatif dan inovasinya untuk mengembangkan perusahaannya tanpa takut akan adanya resiko karena asuransi yang akan menganggungnya.

g) Asuransi Untuk Melengkapi Persyaratan Kredit

Dengan perusahaan mengasuransikan usahanya, maka ini akan lebih menambah daya tarik untuk kreditor member kreditnya pada perusahaan ini karena kreditor pun secara langsung ataupun tidak langsung merasa terjamin karena jika suatu saat terjadi kerugian yang tidak diinginkan, maka kreditor pun masih mendapat haknya karena adanya asuransi ini. Kreditor pun akan lebih memilih perusahaan yang sudah mengasuransikan usahanya untuk bekerja sama daripada perusahaan yang tidak mengasuransikan usahanya.

h) Asuransi Mengurangi Biaya

Dengan adanya asuransi, maka biaya modal yang terlalu tinggi pun dapat dikurangi karena asuransi itu sendiri mempunyai kemampuan mengurangi biaya modal yang tinggi.

i) Asuransi Dapat Meratakan Keuntungan

Dengan menentukan biaya-biaya “kebetulan” yang mungkin akan dialami pada masa yang akan datang melalui program asuransi, pihak perusahaan tentunya akan melakukan pertimbangan atau perhitungan dari biaya tersebut sebagai salah satu elemen dari total biaya yang akan dikalkulasikan pada biaya produk yang akan dijual perusahaan tersebut. Dengan demikian, asuransi dapat dikatakan mampu meratakan

jumlah keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan tersebut dari tahun ke tahun.

j) Asuransi Mendorong Usaha Pencegahan Kerugian

Perusahaan-perusahaan asuransi banyak melakukan usaha yang bersifat mendorong perusahaan tertanggung untuk melindungi usaha mereka dari bahaya yang dapat menyebabkan kerugian yang sewaktu-waktu dapat terjadi tanpa diprediksi. Oleh sebab itu, perusahaan pun lebih termotivasi untuk menghilangkan atau meminimalisasi kemungkinan-kemungkinan yang dapat menimbulkan kerugian di masa yang akan datang.

iii. **Jenis-jenis Asuransi**

Indonesia banyak sekali jenis-jenis asuransi, berikut jenis-jenis Perusahaan asuransi menurut **H. Abbas Salim (2007 : 15)** diantaranya adalah sebagai berikut :

- a) Asuransi Kebakaran (*Fire Insurance*)
- b) Asuransi Jiwa
- c) Asuransi Laut
- d) Asuransi Angkutan Udara
- e) Asuransi Kendaraan Darat

Penjelasan dari Jenis-jenis Asuransi tersebut ialah sebagai berikut :

a) Asuransi Kebakaran (*Fire Insurance*)

Asuransi yang khusus mengatur mengenai kebakaran belum ada, tetapi dikombinasikan dengan asuransi lainnya. Asuransi kebakaran bertujuan untuk mengganti kerugian yang disebabkan oleh kebakaran. Bentuk pertanggungan ini menjamin risiko yang terjadi karena kebakaran, oleh karena itu perlu diadakan suatu kontrak (perjanjian) tertanggung dengan penanggung (perusahaan asuransi).

b) Asuransi Jiwa

Dalam asuransi jiwa yang dipertanggungjawabkan ialah yang disebabkan oleh kematian. Risiko yang mungkin timbul pada asuransi jiwa terutama terletak pada unsur waktu, karena sulit untuk mengetahui kapan seseorang meninggal dunia. Asuransi jiwa adalah asuransi yang bertujuan menanggung orang terhadap kerugian finansial tak terduga disebabkan karena meninggalnya terlalu cepat atau hidupnya terlalu lama.

c) Asuransi Laut

Asuransi laut atau bisa disebut juga dengan asuransi pengangkutan yang fungsinya mengangkut barang-barang dagangan serta komoditi lainnya dengan alat angkut yaitu kapal, perahu motor, perahu layar. Dalam asuransi kapal laut perluasannya hanya sedikit yang dapat di proses oleh asuransi, asuransi menjamin kapal pada saat kapal tersebut sedang berlayar atau mengirimkan barang dari

suatu pelabuhan ke pelabuhan lain, atau kapal tenggelam dikarenakan oleh bencana alam.

d) Asuransi Angkutan Udara

Pertanggungungan untuk asuransi pesawat udara meliputi kerangka (tubuh) dan mesin pesawat, baling-baling, motor, dan semua peralatan yang merupakan bagian dari pesawat udara, termasuk perlengkapan yang dapat dilepaskan dari pesawat udara seperti kompas, radio, kabin dan lain-lain.

e) Asuransi Kendaraan Darat

Asuransi ini meliputi kendaraan yang melaju di atas aspal atau tanah yang digerakan oleh motor atau mekanik, tidak termasuk di atas rel dengan kata lain kendaraan bermotor roda dua maupun roda 4. Asuransi ini memberikan jaminan-jaminan resiko yang mungkin terjadi di jalan raya atau kejadian tak terduga maka asuransi memberikan perlindungan terhadap tertanggung yang mempertanggungkan kendaraanya kepada pihak asuransi.

Asuransi kendaran bermotor (*Motor Vehicle Insurance*) menurut Herman Darmawi (2006 : 100) mempunyai dua jenis asuransi yaitu :

- 1) Asuransi kecelakaan
- 2) Asuransi kehilangan

Penjelasan dari kedua jenis-jenis asuransi kendaraan bermotor adalah sebagai berikut :

- Asuransi kecelakaan atau lebih dikenal dengan kata lain *Partial loss*, asuransi ini menjamin kendaraan yang diasuransikan yang diakibatkan benturan-benturan pada saat mengendarai kendaraan bermotor di jalan raya yang berasal dari dalam maupun dari luar, bersumber dari dalam karena kesalahan, kelalaian, atau kesengajaan pengemudi. Bersumber dari luar ditabrak oleh kendaraan lain, dirusak atau dibakar oleh orang, karena banjir, angin topan, dan sebagainya. Maka daripada itu asuransi ini sangat penting bagi pengguna kendaraan terutama kendaraan roda 4 (mobil).
- Asuransi kehilangan atau disebut dengan *Total Loss Only*, asuransi ini menjamin kendaraannya yang diakibatkan atas kehilangan atau motor tidak dapat dipakai dikarenakan kecelakaan yang mengakibatkan hampir semua badan kendaraan rusak dan tidak berfungsi. Asuransi ini lebih terfokus pada kendaraan roda 2 (motor).

1.c Pengertian Penilaian Resiko

Penilaian Resiko adalah proses pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi dan menganalisa ketidakpastian dan masalah yang mungkin terjadi dalam proses pencapaian target perusahaan. Penilaian Resiko ini disebut juga dengan Assesmen Resiko. Assesmen Resiko ini terbagi menjadi beberapa fase, yaitu Identifikasi Resiko, Analisis Rasio, dan Evaluasi Rasio. Assesmen resiko ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada Tabel 1.d dibawah ini.

Tabel 1.d Tujuan Penilaian Resiko

Identifikasi Resiko	Analisis Resiko	Evaluasi Resiko
Apa yang dapat terjadi dan mengapa?	Apa dampaknya? Seberapa mungkin terjadi? Apakah ada cara/metode yang dilakukan untuk mengurangi dampak atau kemungkinan dari resiko yang teridentifikasi? Seberapa efektif cara atau metode ini? Bagaimana jika tidak efektif?	Apakah tingkat resiko saat ini dapat diterima atau ditolerir sesuai kriteria saat ini? Jika tidak, apa tindakan pengganti yang dibutuhkan untuk mengendalikan resiko ini?

Sumber: Panduan Manajemen Risiko PT Jasa Raharja (SNI ISO 31000:

2011)

1.d Pengertian Perlakuan Resiko

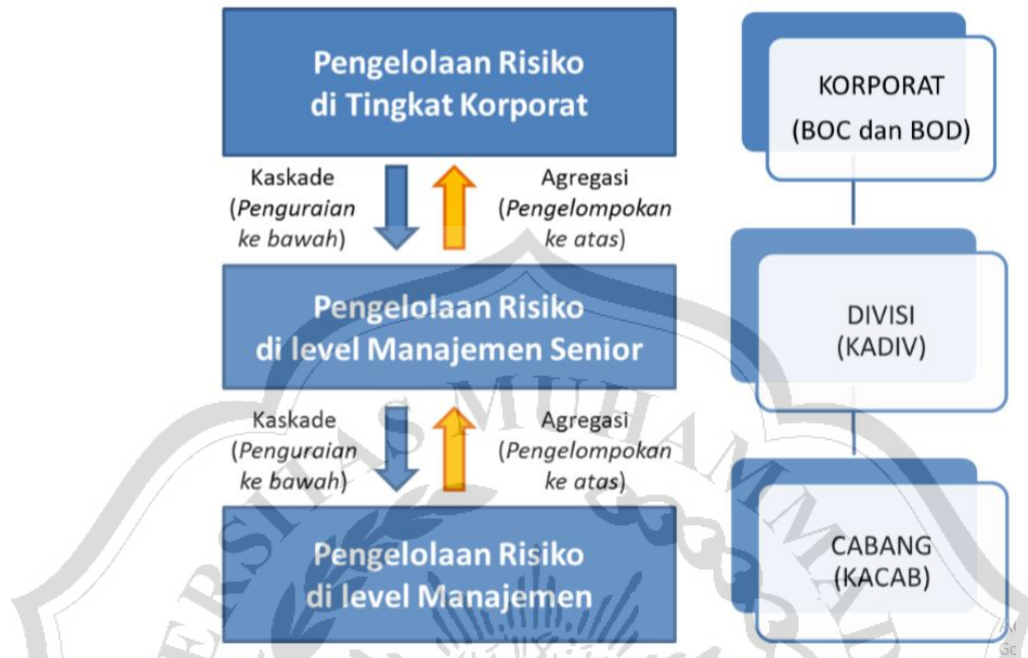
Perlakuan risiko adalah proses mengidentifikasi, menyeleksi, dan melaksanakan tanggapan terhadap risiko yang berada di atas ambang batas toleransi. Risiko-risiko ini telah ditetapkan pada saat proses evaluasi risiko. Bagian dari proses manajemen risiko ini bertujuan mengendalikan risiko-risiko berbahaya dengan cara mengembangkan perlakuan yang relevan untuk mengendalikan penyebab dan dampak risiko, mengukur keefektifan perlakuan tersebut, dan jika perkiraan nilai Risiko Residu tetap pada tingkat yang tidak bisa ditolerir, maka akan disiapkan perlakuan alternatif.

1.e Struktur Pengelolaan Risiko

Berikut ini adalah struktur pengelolaan risiko yang ada di PT Jasa Raharja, sebagai berikut:

- i. Perusahaan menjamin struktur tata kelola risiko yang memadai sehingga penerapan manajemen risiko secara terintegrasi dapat berjalan lancar. Ruang lingkup struktur tata kelola risiko mencakup seluruh jenjang organisasi termasuk akuntabilitas dari masing-masing pihak.
- ii. Jasa Raharja membagi area pengelolaan risiko atas tiga bagian besar yaitu: (1) Pengelolaan risiko di tingkat Korporat, (2) Pengelolaan risiko di tingkat Unit Kerja Kantor Pusat, (3) Pengelolaan risiko di tingkat Kantor Cabang.

Gambar g.ii.1 Struktur Pengelolaan Risiko



Sumber: Panduan Manajemen Risiko PT Jasa Raharja (SNI ISO 31000: 2011)

iii. Gambar g.ii.1 menunjukkan bahwa setiap Sasaran di tingkat Korporat/Direktorat harus dijabarkan (*cascading*) menjadi Sasaran unit kerja di Kantor Pusat dan Kantor Cabang. Sebaliknya, informasi mengenai nilai risiko dari tingkat unit kerja Kantor Cabang maupun unit kerja Kantor Pusat, diagregasikan (*aggregating*) menjadi informasi nilai risiko Korporat/Direktorat.

iv. Setiap pegawai harus menemukenali dan mengendalikan risiko yang menghambat pencapaian sasaran kerja (*job objectives*) yang menjadi tanggung jawabnya.

v. Tanggung jawab setiap pegawai pada huruf iv di atas, menjadi bagian dari sistem manajemen kinerja perusahaan.

vi. Berikut adalah penjabaran struktur tata kelola risiko Jasa Raharja:

1) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah pemegang mandat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk mengawasi pengelolaan operasional perusahaan oleh Direksi, termasuk di dalamnya memastikan bahwa penerapan manajemen risiko berjalan secara efektif dan efisien.

2) Komite Manajemen Risiko

Dewan Komisaris dapat membentuk Komite Manajemen Risiko untuk membantu mengawasi penerapan manajemen risiko oleh Direksi.

3) Direksi

Direksi merupakan pemegang mandat RUPS dalam hal pengelolaan operasional perusahaan sehingga menjadi penanggungjawab akhir pengelolaan risiko perusahaan.

4) Forum Manajemen Risiko

Forum Manajemen Risiko adalah forum komunikasi yang dapat dibentuk oleh Direksi, terdiri dari Direksi dan para pimpinan unit kerja Kantor Pusat untuk memantau dan mengevaluasi status profil risiko korporat dalam rangka pelaporan kepada para pemangku kepentingan, agar selaras

dengan pengambilan keputusan strategis perusahaan dan ketentuan hukum. Forum Manajemen Risiko merupakan wadah untuk membangun kesadaran dan kewaspadaan risiko bagi pimpinan perusahaan yang dalam implementasi pelaksanaan tugasnya dapat mengundang tenaga ahli independen untuk memberikan saran dalam menghadapi masalah pengelolaan risiko secara optimal. Forum Manajemen Risiko bersifat *ad hoc* dengan komposisi yang terdiri dari Direktur Manajemen Risiko dan Teknologi Informasi sebagai Ketua Forum, Kepala Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan sebagai Sekretaris dan seluruh pimpinan unit kerja di perusahaan sebagai anggota

5) Komite Investasi

Komite Investasi adalah komite yang dibentuk oleh Direksi, terdiri dari Direksi sebagai Pembina yang untuk kemudian menunjuk Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris serta Anggota Komite yang berasal dari pimpinan unit kerja, pejabat dan pegawai di Kantor Pusat

6) Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan

Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan menjalankan fungsi pengembangan, pemeliharaan dan evaluasi sistem manajemen risiko. Dalam konteks ini,

Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan tidak dapat mengambil alih tanggungjawab para RTU dalam mengelola risiko pada unit kerjanya.

7) Unit Kerja Teknis atau Risk Taking Unit (RTU)

Direktur dan pimpinan unit kerja di setiap tingkatan organisasi merupakan penanggungjawab RTU. RTU (*Risk Taking Unit*) merupakan garda terdepan dalam urusan penanganan resiko. RTU berfungsi untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengendalikan risiko yang mungkin terjadi, sambil berkomunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka terus memantau serta mengkaji setiap elemen dari proses manajemen risiko itu sendiri. Pimpinan unit kerja mengusulkan satu orang bawahan kepada Direksi melalui Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan, untuk diangkat sebagai risk officer guna dilatih secara khusus dan berjenjang agar dapat memberikan bantuan teknis dalam pelaksanaan proses manajemen risiko pada unit kerja masing-masing. RTU diharapkan dapat melaporkan secara sistematis (jelas, wajar, dan tepat waktu) kepada Direksi setiap perubahan konteks (lingkungan) bisnis atau kejadian risiko yang dapat memicu perubahan profil risiko pada unit kerja yang dipimpinnya,

melalui Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan.

8) Peran Individu Pegawai

Perusahaan membudayakan proses manajemen risiko dengan cara memasukkan aspek-aspek relevan dari proses manajemen risiko ke dalam uraian pekerjaan, penyusunan rencana kerja dan KPI yang diturunkan dari Dewan Komisaris, Direksi, Pejabat hingga Pelaksana Administrasi, sehingga setiap individu dalam perusahaan dapat memahami berbagai risiko yang berhubungan dengan peran dan aktifitas masing-masing, bagaimana pengelolaan risiko terkait dengan keberhasilan perusahaan, bagaimana pengelolaan risiko membantu tiap individu dalam mencapai sasaran dan target KPI individu.

9) *Risk Officer*

Dalam mengelola risiko pada unit kerjanya, penanggungjawab RTU dibantu oleh *Risk Officer*. *Risk Officer* membutuhkan kompetensi teknis dalam memfasilitasi proses manajemen risiko pada RTU. Perusahaan dapat menunjuk *risk officer* di tingkat unit kerja, untuk dilatih secara khusus dalam hal penguasaan teknis proses manajemen risiko agar dapat menjalankan fungsi fasilitator pada unit kerjanya masing-masing.

Apabila risk officer dimutasi, maka penanggungjawab RTU dapat menunjuk penggantinya pada unit kerjanya untuk menjalankan peran administratif (pencatatan dan penyimpanan) data risiko pada unit kerjanya masing-masing. Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan berkoordinasi dengan Divisi Sumber Daya Manusia, untuk memastikan adanya program pelatihan berjenjang bagi para risk officer guna kelancaran pelaksanaan peran fungsionalnya.

10) Satuan Pengawasan Intern (SPI)

SPI menjalankan fungsi assurance atas pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan yaitu dengan melakukan tinjau ulang dan evaluasi bahwa proses manajemen risiko baik rancang bangun dan implementasinya telah berjalan sesuai dengan prinsip dan kerangka manajemen risiko, lalu memastikan bahwa risiko yang dilaporkan oleh RTU dan yang menjadi isu pada saat dilaksanakan audit telah dikelola dengan baik termasuk menguji efektivitas atas pelaksanaan perlakuan risiko. Selain itu melakukan verifikasi atas kualitas proses asesmen risiko, status perlakuan risiko, dan pelaporan risiko .

11) Alokasi Sumberdaya Pengelolaan Risiko

Perusahaan mendukung kebutuhan struktur tatakelola risiko (risk governance) dengan cara mengalokasikan sumberdaya perusahaan secara proporsional dalam bentuk:

(a) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan dengan mempertimbangkan risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan, (b) Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan berkoordinasi dengan Divisi SDM terkait pengembangan dan penempatan SDM dengan kualifikasi di bidang manajemen risiko dengan jumlah dan penguasaan kompetensi yang memadai sesuai kebutuhan pada tiap tingkatan struktur organisasi, (c) Pengembangan sistem informasi, alat bantu, dan pengelolaan pengetahuan (knowledge management).

2.2 Penjelasan Sistem dan Prosedur

Dalam Panduan Manajemen Risiko PT Jasa Raharja ini, secara keseluruhan sistem manajemen risiko terdiri dari 3 (tiga) komponen yang saling berhubungan, yaitu:

1. Prinsip-prinsip manajemen risiko
2. Kerangka kerja dalam mengelola risiko
3. Proses pengelolaan risiko.

Prinsip-prinsip manajemen risiko merupakan pondasi (nilai dasar) bagi pengembangan kerangka kerja pengelolaan risiko yang merupakan pilar-pilar bagi penerapan proses manajemen risiko. Sementara proses manajemen risiko adalah penjabaran dari kerangka kerja pengelolaan risiko dalam rangka mempermudah penerapan prinsip-prinsip pengelolaan risiko, baik di tingkat korporat, di tingkat unit kerja, maupun individu. Di bawah ini akan dijelaskan satu-persatu komponen-komponen tersebut dalam membangun proses manajemen risiko, yaitu sebagai berikut:

2.a Prinsip-prinsip Manajemen risiko

Kerangka kerja penerapan manajemen risiko perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut: Manajemen risiko harus terintegrasi ke dalam proses bisnis

- i. Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya (tailor made)
- ii. Manajemen risiko harus memberikan nilai tambah
- iii. Manajemen risiko secara khusus menangani ketidakpastian
- iv. Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan
- v. Manajemen risiko harus transparan, inklusif, dan relevan
- vi. Manajemen risiko harus sistematis, terstruktur dan tepat waktu
- vii. Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia
- viii. Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan
- ix. Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berkelanjutan

x. Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya

2.b Kerangka Kerja Untuk Mengelola Risiko

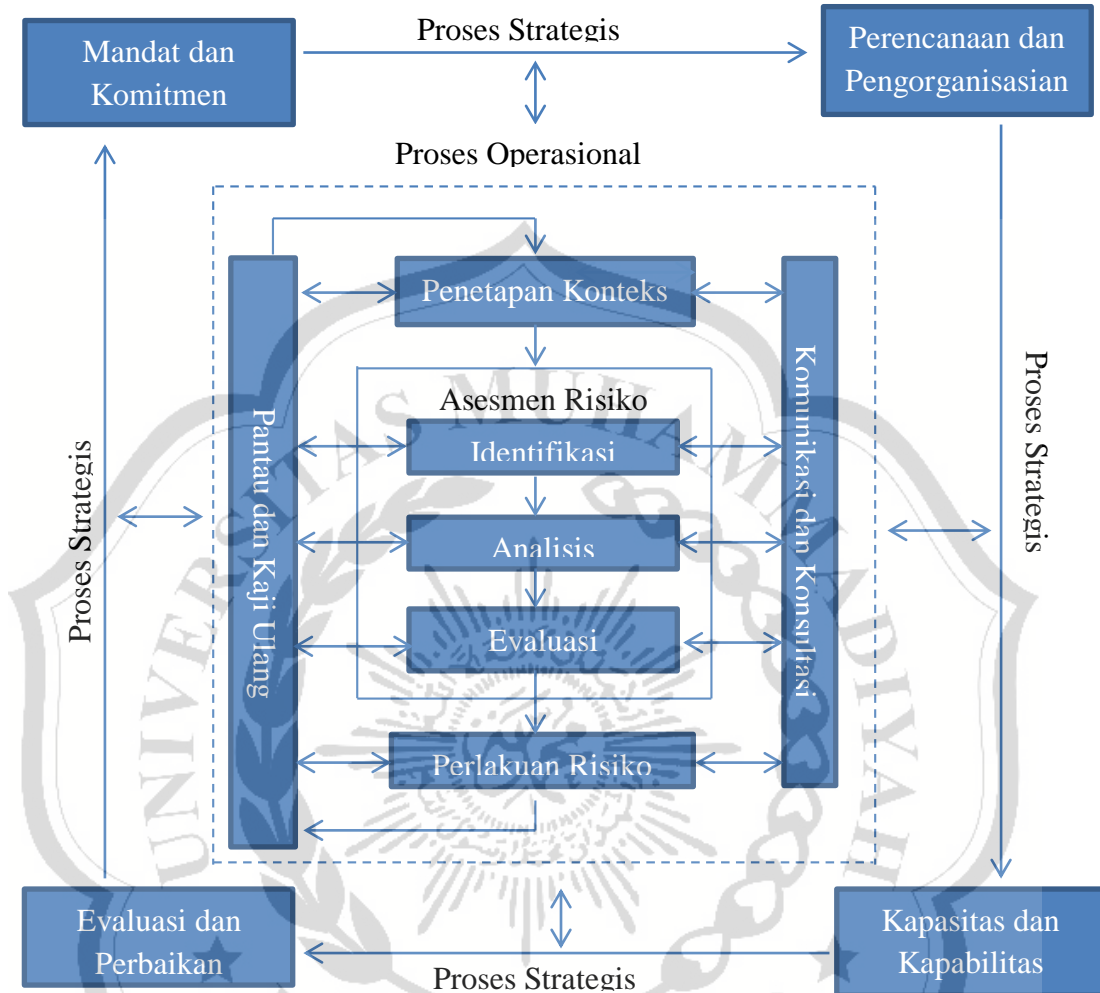
1) Desain Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko

1) Kerangka kerja pengelolaan risiko adalah seperangkat komponen yang menunjang dan menopang penerapan manajemen risiko di seluruh area perusahaan. Terdapat dua tipe komponen yaitu:

a) Komponen-komponen yang bersifat mendasar yaitu kebijakan manajemen risiko, sasaran pengelolaan risiko, mandat dan komitmen.

b) Komponen-komponen yang bersifat penataan organisasional yaitu perencanaan manajemen risiko, tata hubungan, akuntabilitas para pelaku, sumberdaya, proses dan aktifitas yang dilaksanakan untuk mengelola risiko. Seluruh perangkat komponen, baik yang bersifat mendasar maupun yang bersifat penataan organisasional didesain secara sistematis dan terstruktur sebagaimana gambar 2.b.1.

Gambar 2.b.1 Skema Kerangka Kerja Manajemen Risiko Jasa Raharja



Sumber: Panduan Manajemen Risiko PT Jasa Raharja (SNI ISO 31000: 2011)

2) Gambar 3.1. menunjukkan bahwa secara garis besar kerangka kerja pengelolaan risiko terpadu proses tatakelola yaitu:

a) Proses strategis di tingkat korporat mencakup

- Penetapan mandat dan komitmen

Mandat adalah seperangkat instruksi disertai kewenangan yang dipercayakan kepada pihak tertentu untuk dilaksanakan secara bertanggungjawab guna mencapai

tujuan tertentu. Dalam konteks manajemen risiko, mandat merupakan tugas dan wewenang yang diterima Direksi dan Dewan Komisaris dari Pemegang Saham untuk menjalankan misi dan visi perusahaan dengan cara mengatasi berbagai risiko yang menghambat. Pada gilirannya mandat ini dituangkan dalam bentuk standar, kebijakan dan instruksi pengelolaan risiko yang harus dijalankan oleh RTU dan seluruh karyawan sesuai otoritas dan kewenangannya masing-masing. Komitmen adalah keterikatan moral karena adanya perjanjian untuk melaksanakan sesuatu. Dalam konteks manajemen risiko, komitmen adalah tanggungjawab moral para RTU untuk mengelola risiko sesuai mandat yang diterima.

– Perencanaan dan pengorganisasian manajemen risiko

Sebelum menyusun perencanaan manajemen risiko, maka RTU harus mengevaluasi dan memahami pengaruh, kecenderungan (trends), dan faktor-faktor kunci dari konteks bisnisnya yang meliputi konteks eksternal dan internal, termasuk pengaruh dan dampaknya terhadap pencapaian sasaran pada unit kerjanya. Selain itu, dibutuhkan *Roadmap*, yaitu rencana tahapan pengembangan penerapan manajemen risiko yang sejalan

dengan kebutuhan pertumbuhan perusahaan, sebagai dasar bagi perencanaan pengelolaan risiko per tahun.

- Pembangunan kapabilitas organisasi

Pedoman Manajemen Risiko harus dikomunikasikan kepada seluruh pegawai agar dapat dipahami dan dilaksanakan. Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan bertanggungjawab menyusun program sosialisasi yang sistematis dan terstruktur. Setiap informasi yang relevan harus diidentifikasi, disimpan, diolah dan dikomunikasikan dalam bentuk yang informatif, terstruktur serta tepat waktu kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan risiko perusahaan, baik internal maupun eksternal. Sistem manajemen risiko berbasis teknologi informasi perlu dikembangkan secara terusmenerus sesuai kebutuhan efektifitas dan efisiensi pengelolaan risiko

- Evaluasi disertai perbaikan berkelanjutan

Berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi kinerja, perusahaan akan mengambil langkah-langkah meningkatkan mutu kerangka dan proses manajemen risiko secara berkelanjutan. Tindak lanjut ini diharapkan dapat meningkatkan dan memperbaiki sistem manajemen risiko

perusahaan dan implementasinya, menuju peningkatan budaya sadar risiko.

b) Proses operasional di tingkat unit kerja mencakup seluruh rangkaian proses manajemen risiko, yaitu:

- Tahap penetapan konteks
- Asesmen risiko
- Perlakuan risiko

Di setiap tahap tersebut terdapat aktifitas penunjang, yaitu:

- Komunikasi & konsultasi
- Pemantauan & kaji ulang

2.c Komunikasi dan Konsultasi

Penanggungjawab RTU dan jajaran harus berkomunikasi dan berkonsultasi dengan para *stakeholders* mereka di semua tahapan proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi merupakan mekanisme yang menunjang pelaksanaan proses manajemen risiko yang efektif. RTU dapat melakukan analisis *stakeholders* untuk mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang isu-isu yang paling diperhatikan oleh *stakeholders*, tingkat pengaruh dan dampak perilaku mereka terhadap perusahaan. Divisi Manajemen Risiko dan Penelitian Pengembangan dapat pula melakukan analisis *stakeholders* untuk seluruh perusahaan, direktorat atau unit kerja tertentu, atau sebagai bagian dari pengembangan dan implementasi program kerja tertentu.

2.d Penetapan Konteks

Menetapkan konteks adalah tentang penetapan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan ketika mengelola risiko dan penetapan ruang lingkup atau batasan-batasan pelaksanaan proses manajemen risiko di perusahaan atau unit tertentu dalam perusahaan. Perusahaan harus menetapkan konteks untuk memahami bisnis atau lingkungan dimana proses manajemen risiko akan dilaksanakan. Pada gilirannya, penetapan konteks akan menginformasikan batasan ruang lingkup dan struktur pelaksanaan tahap selanjutnya dari proses manajemen risiko, termasuk apa saja jenis/kategori risiko yang dipertimbangkan dan bagaimana ini akan diukur atau dinilai serta menetapkan kriteria untuk memutuskan apakah risiko yang teridentifikasi, dapat diterima atau ditolerir.

2.e Asesmen Risiko

i. Identifikasi Risiko

Identifikasi resiko merupakan bagian dari Penilaian resiko. Proses ini bertujuan untuk mengenali, menguraikan, dan mencatat ketidakpastian yang mungkin akan terjadi. Untuk melakukan hal itu, pertama kita harus tau bagaimana area atau ruang lingkup dari risiko tersebut. Kedua, kita harus tau bagaimana atau dengan metode apa untuk mengidentifikasi resiko, hal yang harus diperhatikan dalam hal ini adalah kita harus mempertimbangkan sumber-sumber resiko dan mendiskusikan kembali area resiko lalu mendokumentasikan resiko

yang teridentifikasi. Dan yang ketiga adalah, bagaimana cara kita mendeskripsikan risiko tersebut. Hal ini bertujuan agar sumber, kejadian, dan dampak dari risiko dapat diklasifikasikan dengan jelas dan konsisten. Hal ini juga bertujuan agar pihak-pihak yang terlibat dalam Penilaian risiko ini, khususnya RTU akan lebih mudah memahami risiko.

ii. Analisis Risiko

Analisis risiko juga merupakan bagian dari penilaian risiko. Analisis Risiko berfungsi untuk memahami tingkat risiko agar RTU dapat membuat keputusan yang tepat apakah risiko tersebut perlu diberi perlakuan atau tidak.

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah, Analisis Kontrol dan Pengendalian terkini. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan atau mencegah dampak negatif yang mungkin akan terjadi akibat risiko tersebut, dengan kata lain meningkatkan dampak positif.

Yang Kedua, kita harus dapat menentukan tingkat dari risiko. Dampak dan kemungkinan dari sebuah risiko yang telah teridentifikasi harus dapat dikombinasikan agar dapat meningkatkan tingkat risiko. Strategi untuk menggunakan prinsip *"prepare for the worst"* juga akan berguna bagi RTU, misalnya jika kita berasumsi kalau langkah pertama gagal untuk menganalisis tingkat risiko. Hal ini akan membuat RTU akan memfokuskan diri untuk melanjutkan analisis terhadap jenis Dampak dengan potensi kerugian yang paling besar,

dengan sendirinya mungkin akan lebih mudah dan relevan dalam menentukan tingkat resiko

Proses dari analisis resiko ini sangat sarat dengan ketidakpastian, maka kegiatan dokumentasi dan identifikasi sangatlah bermanfaat dan penting bagi RTU dalam menganalisa resiko, apalagi kekuatan dan keefektifan manajemen resiko sangat bergantung pada proses penilaian resiko.

iii. Evaluasi Resiko

Evaluasi Resiko adalah suatu proses dimana kita bisa menentukan apakah suatu resiko akan mendapatkan perlakuan lebih lanjut atau tidak. Evaluasi resiko bertujuan untuk menetapkan prioritas resiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis. Evaluasi resiko dilakukan agar para pengambil keputusan dalam hal ini RTU bisa mempertimbangkan perlu tidaknya dilakukan penanganan resiko lebih lanjut serta prioritas penanganannya. Setidaknya terdapat dua kriteria yang bisa digunakan dalam hal ini, yaitu:

- a) Signifikansi berdasarkan tingkat resiko, dalam hal ini lebih mempertimbangkan tidak hanya tingkat resiko yang tinggi, tetapi juga resiko dengan tingkat Dampak berbahaya.
- b) Signifikansi peluang/manfaat yang diperoleh jika resiko ditangani lebih lanjut, terutama untuk kasus di mana tingkat resiko tinggi atau sangat tinggi.

Evaluasi ini berujung pada keputusan untuk:

- a) Risiko-risiko yang paling tidak dapat ditoleransi mendapat prioritas tertinggi untuk perlakuan lanjutan.
- b) Tangani risiko tanpa analisis lanjutan.
- c) Risiko tidak signifikan dan tidak perlu perlakuan lanjutan.
- d) Perlu analisis lebih mendalam guna memastikan risiko perlu ditangani atau tidak.

2.f Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko adalah proses mengidentifikasi, menyeleksi, dan melaksanakan tanggapan terhadap risiko yang berada di atas ambang batas toleransi. Risiko-risiko ini telah ditetapkan pada saat proses evaluasi risiko. Bagian dari proses manajemen risiko ini bertujuan mengendalikan risiko-risiko berbahaya dengan cara mengembangkan perlakuan yang relevan untuk mengendalikan penyebab dan dampak risiko, mengukur keefektifan perlakuan tersebut, dan jika perkiraan nilai Risiko tetap pada tingkat yang tidak bisa ditolerir, maka akan disiapkan perlakuan alternatif. Perlakuan risiko dikembangkan oleh, dan berada di bawah arahan RTU. Seperti halnya penilaian risiko, perlakuan risiko dapat dikembangkan oleh sebuah Tim, bisa saja Tim yang sama dengan saat pelaksanaan asesmen risiko, atau Tim yang berbeda. Evaluasi keefektifan Kontrol Terkini yang telah dilaksanakan sebagai bagian dari proses asesmen risiko, dapat membantu dalam penentuan apakah kontrol terkini perlu dimodifikasi atau menggantikannya dengan perlakuan risiko yang baru. Sejumlah opsi (yang

dapat saja dikombinasikan) yang dapat dipertimbangkan antara lain adalah Menolak Resiko, Mengubah Kemungkinan, Mengubah Dampak, bahkan Mengambil Peluang, lalu ada Berbagi Resiko, dan tentu saja Menerima atau mentolerir berdasarkan keputusan Rasional

2.g Monitor dan Tinjau Ulang

Monitor dan tinjau ulang dapat dilakukan baik secara formal maupun informasi dengan mekanismenya yang meliputi:

- Tinjauan manajemen: misalnya, penggunaan penilaian diri (self-assessment) dan jenis-jenis tinjauan manajemen.
- Tinjauan independen: misalnya, dengan audit internal atau eksternal.
- Ulasan informal yang terus menerus: misalnya, membahas kemajuan kegiatan manajemen risiko dalam diskusi atau pertemuan.

Monitor dan tinjau ulang proses manajemen risiko terdiri dari

i. Model Elemen Proses

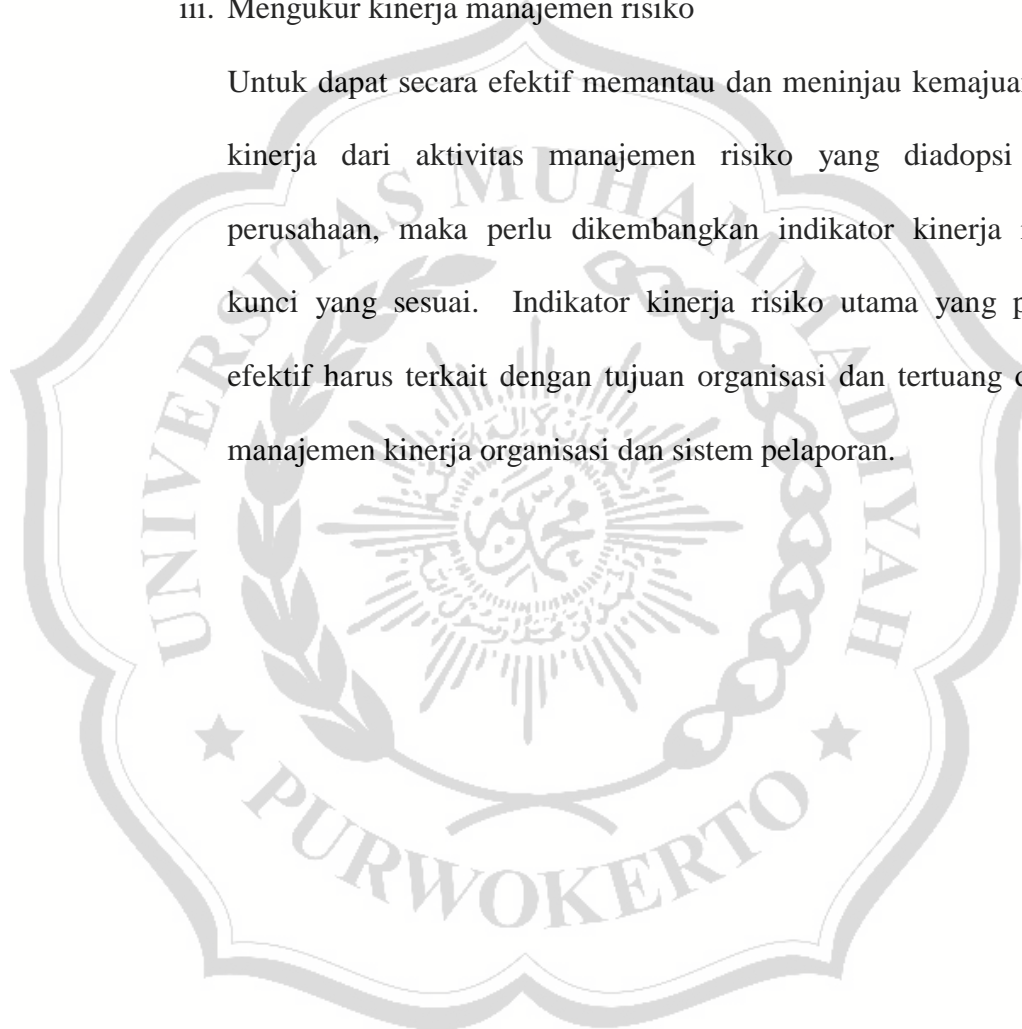
HSB 158-2010 *Delivering Assurance based on ISO 31000:2009* menyampaikan jaminan berdasarkan ISO 31000:2009 *Risk Management – Principle and Guidelines*, merekomendasikan penggunaan model elemen proses untuk memeriksa apakah setiap elemen dari proses manajemen risiko berjalan dengan baik. Elemen-elemen ini tentu saja yaitu Komunikasi dan Konsultasi, Penetapan Konteks, Asesmen Risiko, Penilaian Risiko, dan Monitor Tinjau Ulang itu sendiri.

ii. Peninjauan proses manajemen risiko

Peninjauan Proses manajemen Risiko harus terus-menerus dilakukan secara menyeluruh untuk memastikan strategi manajemen risiko organisasi yang tepat dan *up to date*.

iii. Mengukur kinerja manajemen risiko

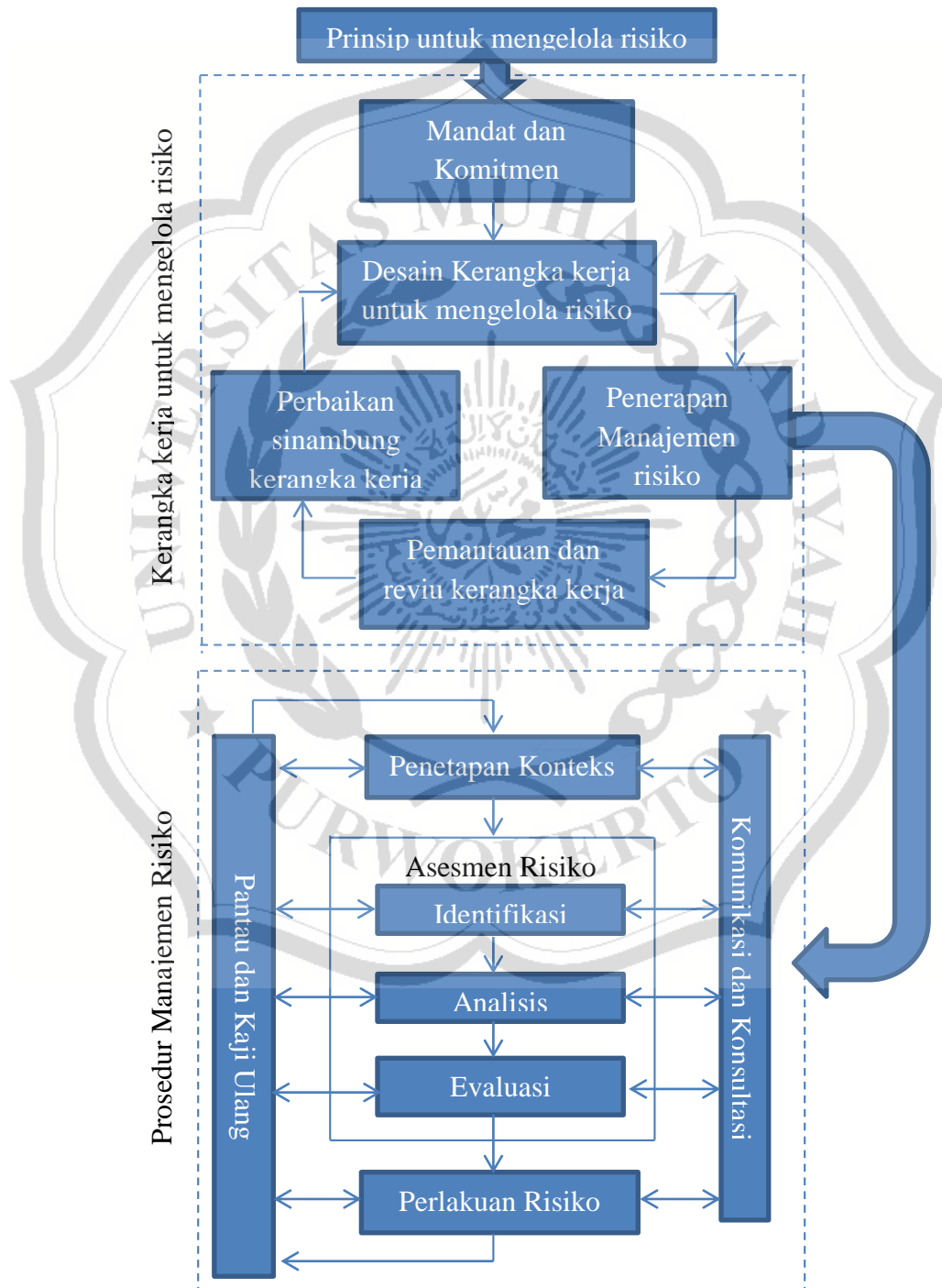
Untuk dapat secara efektif memantau dan meninjau kemajuan dan kinerja dari aktivitas manajemen risiko yang diadopsi oleh perusahaan, maka perlu dikembangkan indikator kinerja risiko kunci yang sesuai. Indikator kinerja risiko utama yang paling efektif harus terkait dengan tujuan organisasi dan tertuang dalam manajemen kinerja organisasi dan sistem pelaporan.



2.3 Flowchart secara Teori

Dibawah ini adalah flowchart atau alur yang tergambar dari Penjelasan tentang Sistem dan Prosedur diatas.

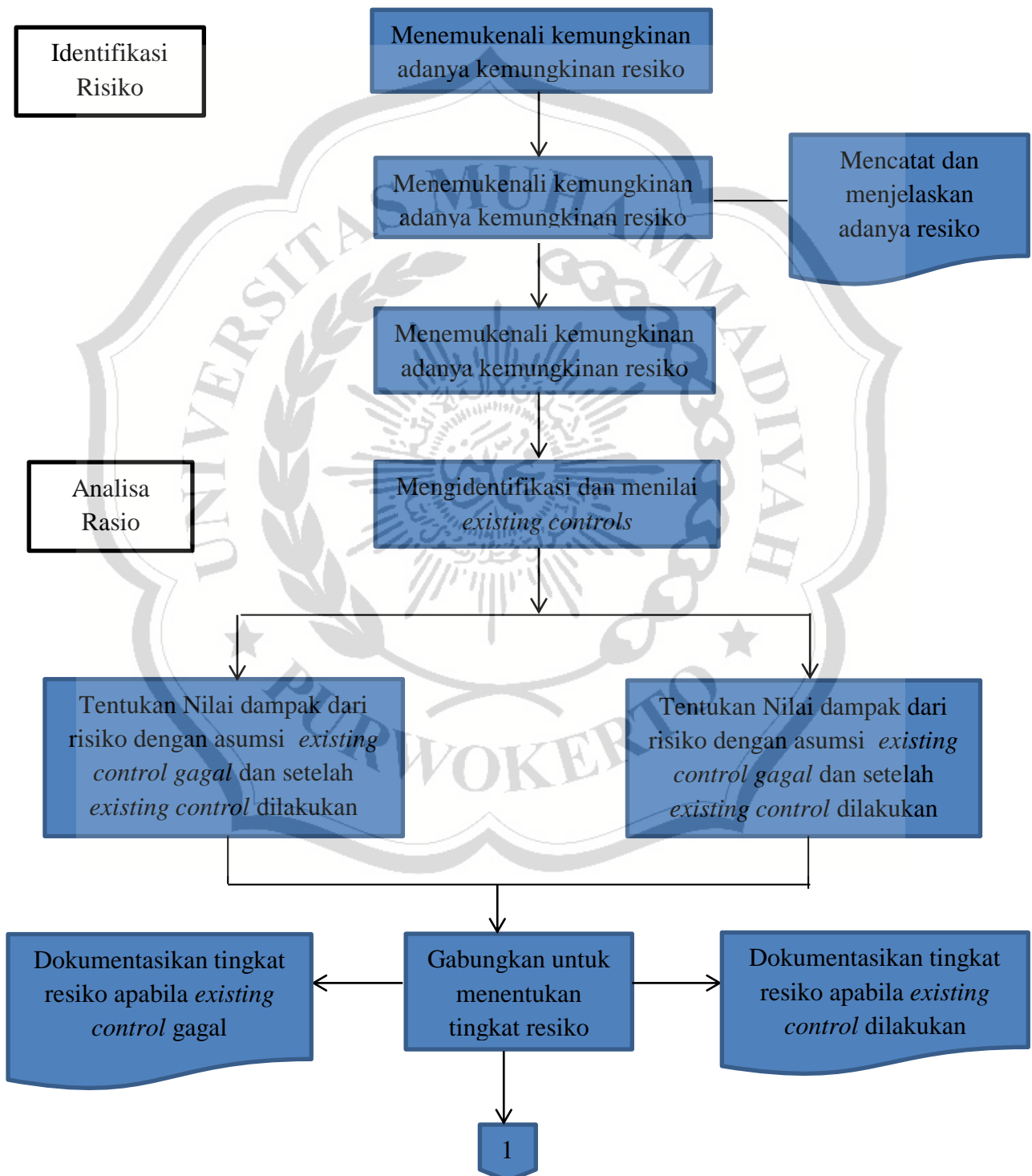
Gambar 2.3.1 Sistem Manajemen Risiko

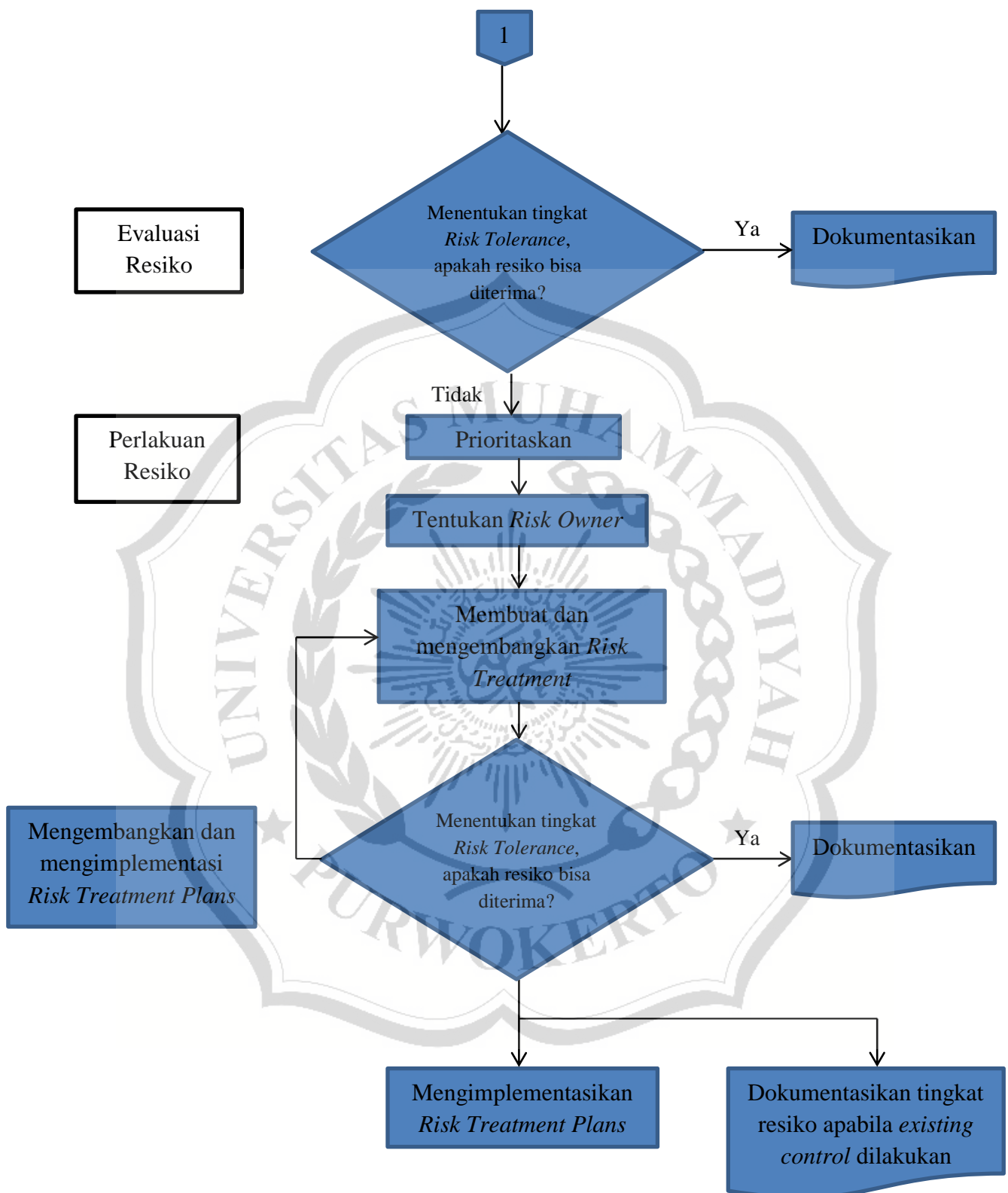


Sumber: Panduan Manajemen Risiko PT Jasa Raharja (SNI ISO 31000: 2011)

Berikut ini adalah detail lebih mendalam pada Proses Asesmen dan Perlakuan Resiko

Gambar 2.3.2 Proses Asesmen dan Perlakuan Resiko





Sumber: Panduan Manajemen Risiko PT Jasa Raharja (SNI ISO 31000: 2011)