

BAB 10 : TEKNIK-TEKNIK MANAJEMEN RISIKO

Beberapa alternatif yang bisa dipilih untuk mengelola risiko yang dihadapi, yaitu :

1. Penghindaran Risiko (*Risk Avoidance*)
2. Pengendalian Risiko (*Risk Control*)
3. Penanggungan atau Penahanan Risiko (*Risk Attention*)
4. Pengalihan Risiko (*Risk Transfer*)

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

1. Eksposur Risiko dan Pengendalian (Manajemen) Risiko

Pengendalian risiko mempunyai peranan penting dalam manajemen risiko. Eksposur terhadap risiko yang tinggi, jika diimbangi dengan pengendalian risiko yang baik, akan mengurangi atau meminimalkan risiko yang dihadapi oleh perusahaan, seperti yang terlihat pada table berikut ini.

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

Table di atas menunjukkan bahwa profil risiko ditentukan oleh dua hal :

1. Risiko Inheren
2. Sistem pengendalian risiko

Sebagai ilustrasi, misalkan ada perusahaan Indonesia yang bergerak di bidang konstruksi. Perusahaan tersebut ditawarkan pekerjaan di Irak (tahun 2008, Irak masih di bawah pendudukan Amerika Serikat, banyak serangan bom dan pemberontak). 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 inherent perusahaan tersebut masuk ke dalam kolom *High*. Sebagai perusahaan kontraktor yang tidak mempunyai pengalaman dalam perang atau menghadapi serangan bersenjata, system pengendalian risiko perusahaan tersebut bisa dikatakan lemah (baris pertama). Gabungan dari risiko inherent tinggi dengan system pengendalian risiko rendah menghasilkan profil risiko yang tinggi. Untuk perusahaan tersebut, strategi yang optimal barangkali tidak mengambil tawaran tersebut.

2. Penghindaran Risiko

Jika memungkinkan, risiko yang tidak perlu, risiko yang bisa dihilangkan tanpa ada pengaruh negative terhadap pencapaian tujuan, bisa dihindari. Misalkan saja perusahaan mempunyai dua pilihan untuk gudangnya, satu di daerah rawan banjir, yang lainnya di daerah aman banjir. Jika segala sesuatunya sama (misal harga sewanya sama), perusahaan seharusnya memilih gudang yang di daerah aman banjir. Dalam kebanyakan situasi, risiko tidak bisa dihindari. Perusahaan secara sengaja melakukan aktivitas bisnis tertentu untuk memperoleh keuntungan. Dalam melakukan aktivitas bisnis tersebut, perusahaan menghadapi risiko yang berkaitan dengan aktivitas tersebut. Karena risiko semacam itu tidak bisa dihindari.

3. Risk Attention

Alternatif lain dari manajemen risiko adalah perusahaan menanggung sendiri risiko yang muncul. Jika risiko benar-benar terjadi, perusahaan tersebut harus menyediakan dana untuk menanggung risiko tersebut. Contohnya seperti PT. Kelana merupakan perusahaan taksi dengan armada taksi sekitar 200 mobil. Sebagai bagian dari operasi taksi, PT. Kelana menghadapi risiko seperti kecelakaan mobil, tabrakan kecil, pencurian bagian mobil. PT. Kelana memutuskan untuk menahan atau menanggung risiko tersebut. PT. Kelana memutuskan untuk tidak membeli asuransi untuk meng-cover risiko tersebut. Sebagai gantinya, PT. Kelana mencadangkan dana sebesar tertentu secara periodic (1% dari total penjualan tahunan) yang bisa dipakai untuk mendanai kerugian jika risiko tersebut muncul.

3.1 Penahanan yang Direncanakan dan yang 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, suatu perusahaan membuat produk tertentu. Tetapi perusahaan tersebut tidak menyadari bahwa produk tersebut bisa memunculkan risiko gugatan oleh konsumen terhadap perusahaan. Perusahaan secara tidak terencana menahan risiko gugatan tersebut.

3.2 Pendanaan Risiko yang Ditahan

Jika perusahaan tidak menetapkan pendanaan yang khusus ditujukan untuk mendanai risiko tertentu, jika risiko tersebut muncul, maka risiko tersebut tidak didanai. Dalam beberapa situasi, alternatif tersebut merupakan pilihan yang masuk akal. Sebagai contoh, *supermarket* tidak mendanai risiko pencurian oleh pembeli *supermarket*. *Supermarket* tersebut beranggapan bahwa pencurian oleh pembeli merupakan bagian dari bisnis *supermarket* sehingga tidak perlu dibuat pendanaan yang khusus. Pencurian tersebut bisa dimasukkan ke

dalam biaya operasional. Tetapi jika kerugian yang timbul akibat risiko tersebut sangat besar, maka perusahaan bisa mengalami kesulitan jika harus membiayai kerugian tersebut. Dalam situasi tersebut, perusahaan bisa mendanai risiko tersebut. Pendanaan bisa dilakukan melalui beberapa cara, seperti menyisihkan dana cadangan, *self-insurance*, dan *captive insurers*.

a. Dana Cadangan

Perusahaan menyisihkan dana tertentu secara periodic yang ditujukan untuk membiayai kerugian akibat dari risiko tertentu. Perusahaan bisa juga menyiapkan dana cadangan dalam bentuk memegang asset yang likuid (misal kas) yang disiapkan untuk membiayai kerugian jika risiko terjadi. Perusahaan juga bisa membangun akses ke pasar keuangan yang baik sehingga jika terjadi kerugian, perusahaan bisa memperoleh dana dari pasar keuangan, meskipun biasanya bank tidak memberikan pinjaman untuk kerugian akibat terjadinya risiko.

b. *Self-insurance* dan *Captive Insurers*

Pengelolaan dana cadangan bisa ditingkatkan lagi menjadi semacam asuransi untuk internal perusahaan sendiri (*self-insurance*). Dengan *self-insurance*, perhitungan dilakukan lebih teliti untuk menentukan berapa besarnya premi yang harus disisihkan, berapa besarnya tanggungan yang bisa diberikan. Kerugian yang terjadi lebih besar dari tanggungan maksimum, bisa dialihkan ke pihak luar (misal diasuransikan). *self-insurance* bisa dilakukan jika,

1. Eksposur di perusahaan cukup besar, sehingga skala ekonomisnya bisa tercapai.
2. Risiko bisa di prediksi dengan baik.

Captive insurers dilakukan dengan mendirikan anak perusahaan asuransi yang menjadi bagian dari perusahaan. *Captive insurers* tersebut juga bisa menjual asuransi ke pihak eksternal (perusahaan lain). Ada beberapa alasan kenapa *Captive insurers* menjadi menarik, diantaranya,

1. Di beberapa Negara, perlakuan pajak sedemikian rupa sehingga menguntungkan untuk membuat *Captive insurers* (pajak bisa dibayarkan lebih kecil)
2. Kontrak asuransi menjadi lebih fleksibel karena praktis berurusan dengan pihak internal.

4. Risk Transfer

Alternatif lain dari manajemen risiko adalah memindahkan risiko ke pihak lain (mentransfer risiko ke pihak lain). Pihak lain tersebut biasanya mempunyai kemampuan yang lebih baik untuk mengendalikan risiko, baik karena skala ekonomi yang lebih baik sehingga bisa mendiversifikasikan risiko lebih baik, atau karena mempunyai keahlian untuk melakukan manajemen risiko lebih baik. *Risk transfer* bisa dilakukan melalui beberapa cara :

4.1 Asuransi

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

asuransi sebagai balasannya. Risiko yang bisa ditanggung oleh asuransi cukup beragam. Berikut ini beberapa contoh risiko-risiko tersebut :

1. Risiko kecelakaan kerja
2. Risiko kematian
3. Risiko tabungan tidak terbayar oleh bank (asuransi deposito)
4. Risiko kebakaran atau kerusakan *property*

4.2 Hedging

Hedging atau lindung nilai pada dasarnya mentransfer risiko kepada pihak lain yang lebih bisa mengelola risiko lebih baik melalui transaksi instrument keuangan. Sebagai contoh, untuk menghindari risiko turunnya nilai rupiah terhadap dolar, perusahaan tersebut melakukan *hedging* dengan beberapa cara, misal membeli kontrak *forward* \$ atau *future* \$ dengan posisi *long*. *forward* \$ merupakan instrument keuangan yang dinamakan instrument derivatif. Struktur *pay-off* dari instrument derivative dolar *forward* atau *futures* \$ *long* adalah sedemikian rupa jika melemah terhadap dolar maka pemilik kontrak tersebut akan memperoleh keuntungan. Keuntungan tersebut bisa di pakai untuk mengkompensasi kerugian dari posisi awalnya.

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

4.3 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 ditransfer ke pihak lain, dalam hal ini biasanya kreditur (pemegang saham). Jika perusahaan bangkrut, maka pemegang saham dan pemegang hutang akan menanggung risiko bersama, meskipun dengan tingkatan berbeda. Pemegang hutang biasanya mempunyai prioritas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemegang saham.

4.4 Teknik Lainnya

Selain teknik transfer risiko yang disebutkan diatas, ada banyak teknik transfer risiko lainnya. Berikut ini beberapa contoh bagaimana teknik transfer risiko bisa digunakan dalam situasi tertentu. Misal perusahaan penjual computer *notebook* ingin menghindari risiko perubahan kurs. Biasanya computer *notebook* diimpor atau banyak komponennya yang diimpor dari luar negeri. Jika harga ditetapkan dalam rupiah, maka harga akan berfluktuasi mengikuti perubahan kurs. Jika rupiah melemah terhadap dolar, maka harga *notebook* akan naik, dan sebaliknya. Fluktuasi harga tersebut membuat ketidakpastian menjadi tinggi. Penjual computer *notebook* biasanya mentransfer risiko perubahan kurs ke pembeli dengan cara menetapkan harga *notebook* dalam dolar AS, bukan rupiah.

5. Keputusan Memilih Alternatif Manajemen Risiko

Secara umum jika risiko mempunyai frekuensi yang sering dengan *severity* yang rendah, maka alternatif risiko ditahan merupakan alternatif yang paling optimal. Jika risiko mempunyai frekuensi yang kecil tetapi mempunyai *severity* yang besar, maka alternatif ditransfer merupakan alternatif yang optimal. Jika frekuensi dan *severity* tinggi, maka perusahaan bisa berpikir untuk menghindari risiko tersebut. Table berikut ini meringkas alternatif risiko tersebut.

Frekuensi (Probabilitas)	<i>Severity</i> (Keseriusan)	Teknik yang Dipilih
Rendah	Rendah	Ditahan
Tinggi	Rendah	Ditahan
Rendah	Tinggi	Ditransfer
Tinggi	Tinggi	Dihindari

Disamping itu, penggunaan alternatif-alternatif tersebut perlu dilengkapi dengan pengendalian risiko. Pengendalian risiko berkaitan dengan alternatif-alternatif risiko seperti terlihat berikut ini. Untuk alternatif menahan risiko, maka pengendalian risiko menjadi penting dilakukan. Pengendalian risiko yang baik bisa memperkecil risiko, sehingga alternatif menahan risiko menjadi lebih layak. Untuk alternatif mentransfer risiko, pengendalian risiko bisa menurunkan harga yang dibayar untuk mentransfer risiko tersebut.

6. Pengendalian Risiko

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

A. Teori Domino (Heinrich, 1959)

Menurut teori ini, kecelakaan bisa dilihat sebagai urutan lima tahap seperti digambarkan dalam kartu domino. Jika satu kartu jatuh, maka akan mendorong kartu kedua jatuh, dan seterusnya sampai kartu domino terakhir jatuh. Ada lima tahap yang merupakan rangkaian kecelakaan, yaitu :

1. Lingkungan social dan factor bawaan yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu.
2. Personal *fault* (kasalahan individu), dimana individu tersebut tidak mempunyai respon yang tepat dalam situasi tertentu.
3. *Unsafe act or physical hazard* (tindakan yang berbahaya atau kondisi fisik yang berbahaya)
4. Kecelakaan
5. Cedera

Sebagai contoh adalah kecelakaan kerja yang dialami seseorang. Misalkan orang itu mempunyai tempramen tinggi karena tumbuh dewasa di lingkungan keras (factor pertama). Kemudian orang tersebut tidak suka mendengarkan saran orang lain atau tidak suka memperhatikan keadaan sekitarnya (factor kedua). Kemudian orang tersebut bekerja di lingkungan mesin atau bangunan yang rentan terhadap munculnya risiko kecelakaan kerja (factor ketiga). Tiga factor tersebut cukup potensial untuk memunculkan terjadinya kecelakaan. Misalkan kecelakaan terjadi, dan orang tersebut (dan barangkali orang lain disekitarnya) mengalami cedera.

B. Rantai Risiko (*Risk Chain*)

Menurut ekhofer, 1987, risiko yang muncul bisa dipecah ke dalam beberapa komponen :

1. *Hazard* (kondisi yang mendorong terjadinya risiko)
2. Lingkungan di mana *hazard* tersebut berada

3. Interaksi antara *hazard* dengan lingkungan
4. Hasil dari interaksi
5. Konsekuensi dari hasil tersebut

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

C. Fokus dan *Timing* Pengendalian Risiko

a. Focus Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko bisa difokuskan pada usaha mengurangi kemungkinan munculnya risiko dan mengurangi keseriusan konsekuensi risiko tersebut. Sebagai contoh, mengganti kompor minyak tanah dengan kompor listrik bisa mengurangi kemungkinan risiko kebakaran. Memakai peralatan pengaman selama kerja bisa mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja. Sebaliknya, meemasang alat pemadam kebakaran di gedung merupakan contoh usaha untuk mengurangi keseriusan risiko. Pemisahan dan duplikasi merupakan dua bentuk umum metode untuk mengurangi keseriusan risiko. Contoh pemisahan adalah menyebar operasi perusahaan, sehingga jika terjadi kecelakaan kerja, karyawan yang menjadi korban akan terbatas. Duplikasi dilakukan dengan cara menyimpan produk yang serupa atau mirip di tempat terpisah. Sebagai contoh, kita barangkali akan menyimpan *file* yang penting di beberapa tempat, di *hard-disk* PC kita di kantor, di *hard-disk notebook* kita, dan di *flash disk* atau CD. Jika salah satu *file* mengalami kerusakan atau serangan virus, *file* ditempat lain masih bisa diselamatkan.

b. *Timing* Pengendalian Risiko

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

Pengendalian risiko juga bisa dilakukan pada saat terjadinya risiko. Sebagai contoh, kantong udara pada mobil secara otomatis akan mengembang jika terjadi kecelakaan. Pengendalian risiko bisa juga dilakukan setelah risiko terjadi. Sebagai contoh, perusahaan bisa mengelola nilai sisa dari bangunan yang terbakar, atau memperbaiki mobil yang rusak karena kecelakaan kemudian bisa dijual lagi dengan harga yang lebih tinggi. Jika hal semacam itu bisa dilakukan, maka kerugian bisa dikurangi.