

BAB I

Pendahuluan

Manajemen risiko merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis perusahaan karena semakin berkembangnya dunia perusahaan serta meningkatnya kompleksitas aktivitas perusahaan mengakibatkan meningkatnya tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Sasaran utama dari implementasi manajemen risiko adalah melindungi perusahaan terhadap kerugian yang mungkin timbul. Manajemen risiko juga digunakan untuk memberikan informasi yang mendasar mengenai konsep manajemen risiko serta perlunya penerapan manajemen risiko dalam suatu perusahaan.

Risiko secara umum didefinisikan sebagai potensi terjadinya suatu peristiwa baik yang diperkirakan maupun yang tidak dapat diperkirakan dan dapat menimbulkan dampak bagi pencapaian tujuan. Dalam melakukan suatu aktivitas usaha, akan selalu dihadapi

oleh suatu tantangan risiko, karena apa yang akan terjadi di masa akan datang tidak dapat diketahui secara pasti. Besarnya tingkat kerugian karena risiko yang dihadapi sangat bervariasi bergantung penyebab dan efek pengaruhnya. Jika saja suatu risiko sudah dapat diketahui secara pasti bentuk dan besarnya maka tentu saja ini dapat diperlakukan seperti biaya karena risiko merupakan suatu ketidakpastian maka akan menjadi suatu masalah penting bagi semua pihak (Mc Neil, 1999). Namun suatu usaha untuk mengurangi atau memperkecil risiko tetap dapat dilakukan dengan melakukan suatu pengendalian risiko terhadap ketidakpastian seperti kecelakaan kerja, bencana alam, perampokan, pencurian dan kebangkrutan (Muslich, 2007).

Bab 2

Konsep Risiko

a) Pengertian

Menurut Wikipedia bahasa Indonesia menyebutkan bahwa manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk: penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu. Manajemen risiko tradisional terfokus pada risiko- risiko yang timbul oleh penyebab fisik atau legal (seperti bencana alam atau kebakaran, kematian, dan tuntutan hukum).

Menurut Vibiznews.com, manajemen risiko adalah suatu proses mengidentifikasi, mengukur risiko, serta membentuk strategi untuk mengelolanya melalui sumber daya yang tersedia. Strategi yang dapat digunakan antara lain mentransfer risiko pada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek buruk dari risiko dan menerima sebagian maupun seluruh konsekuensi dari risiko tertentu.

Sedangkan menurut COSO, manajemen risiko (risk management) dapat diartikan sebagai “a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, manage risk to be within its risk appetite, and provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives”.

Manajemen risiko adalah bagian penting dari strategi manajemen semua perusahaan. Proses di mana suatu organisasi yang sesuai metodenya dapat menunjukkan risiko yang terjadi pada suatu aktivitas menuju keberhasilan di dalam masing-masing aktivitas

dari semua aktivitas. Fokus dari manajemen risiko yang baik adalah identifikasi dan cara mengatasi risiko. Sasarannya untuk menambah nilai maksimum berkesinambungan (sustainable) organisasi. Tujuan utama untuk memahami potensi upside dan downside dari semua faktor yang dapat memberikan dampak bagi organisasi. Manajemen risiko meningkatkan kemungkinan sukses, mengurangi kemungkinan kegagalan dan ketidakpastian dalam memimpin keseluruhan sasaran organisasi.

Manajemen risiko seharusnya bersifat berkelanjutan dan mengembangkan proses yang bekerja dalam keseluruhan strategi organisasi dan strategi dalam mengimplementasikan. Manajemen risiko seharusnya ditujukan untuk menanggulangi suatu permasalahan sesuai dengan metode yang digunakan dalam melaksanakan aktifitas dalam suatu organisasi di masa lalu, masa kini dan masa depan.

Manajemen risiko harus diintegrasikan dalam budaya organisasi dengan kebijaksanaan yang efektif dan diprogram untuk dipimpin beberapa manajemen senior.

Manajemen risiko harus diterjemahkan sebagai suatu strategi dalam teknis dan sasaran operasional, pemberian tugas dan tanggung jawab serta kemampuan merespon secara menyeluruh pada suatu organisasi, di mana setiap manajer dan pekerja memandang manajemen risiko sebagai bagian dari deskripsi kerja. Manajemen risiko mendukung akuntabilitas (keterbukaan), kinerja pengukuran dan reward, mempromosikan efisiensi operasional dari semua tingkatan.

Definisi manajemen risiko (risk management) di atas dapat dijabarkan lebih lanjut berdasarkan kata kunci sebagai berikut:

1. On going process

Manajemen risiko dilaksanakan secara terus menerus dan dimonitor secara berkala. Manajemen risiko bukanlah suatu kegiatan yang dilakukan sesekali (one time event).

2. Effected by people

Manajemen risiko ditentukan oleh pihak-pihak yang berada di lingkungan organisasi.

Untuk lingkungan instansi pemerintah, manajemen risiko dirumuskan oleh pimpinan dan pegawai institusi/departemen yang bersangkutan.

3. Applied in strategy setting

Manajemen risiko telah disusun sejak dari perumusan strategi organisasi oleh manajemen puncak organisasi. Dengan penggunaan manajemen risiko, strategi yang disiapkan disesuaikan dengan risiko yang dihadapi oleh masing-masing bagian/unit dari organisasi.

4. Applied across the enterprised

Strategi yang telah dipilih berdasarkan manajemen risiko diaplikasikan dalam kegiatan operasional, dan mencakup seluruh bagian/unit pada organisasi. Mengingat risiko masing-masing bagian berbeda, maka penerapan manajemen risiko berdasarkan penentuan risiko oleh masing-masing bagian.

5. Designed to identify potential events

Manajemen risiko dirancang untuk mengidentifikasi kejadian atau keadaan yang secara potensial menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

6. Provide reasonable assurance

Risiko yang dikelola dengan tepat dan wajar akan menyediakan jaminan bahwa kegiatan dan pelayanan oleh organisasi dapat berlangsung secara optimal.

7. Geared to achieve objectives

Manajemen risiko diharapkan dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b) Unsur Risiko

Dari berbagai macam pengertian tentang risiko, dapat disimpulkan bahwa risiko terdiri dari unsur – unsur sebagai berikut :

1. Kemungkinan kejadian atau peristiwa.

2. Dampak atau konsekuensi (jika terjadi, risiko akan membawa akibat atau konsekuensi).
3. Kemungkinan kejadian (risiko masih berupa kemungkinan atau diukur dalam bentuk probabilitas)

Unsur-unsur risiko selalu terintegrasi dalam pengertian risiko. Perlu dijelaskan bahwa unsur-unsur tersebut harus selalu ada ketika instansi melakukan penilaian risiko. Jika salah satu unsur tidak terpenuhi maka tidak atau belum dapat dikatakan sebagai risiko. Selain dari unsur-unsur di atas, ada satu hal yang juga mutlak ada dalam penilaian risiko, yaitu adanya tujuan, baik tujuan tingkat instansi maupun tujuan di tingkat kegiatannya.

c) **Kategorisasi Risiko**

Menurut (Ali, 2006), kategori risiko tergantung dari sudut pandang mana kita melihatnya, adalah sebagai berikut:

1. Risiko dari Sudut Pandang Penyebab
Apabila dilihat dari sebab terjadinya, ada dua macam risiko, yaitu risiko keuangan dan

risiko operasional. Risiko keuangan adalah risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor keuangan, misalnya risiko kredit. Risiko Operasional adalah risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor nonkeuangan, misalnya manusia, teknologi, sistem dan prosedur, dan alam. Disamping risiko dari sudut pandang penyebab, risiko juga bersumber dari risiko stratejik yaitu risiko yang berdampak terhadap entitas dan bersifat strategis (misalnya keuangan, perubahan politik dan keamanan) sebagai akibat keputusan strategis yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal organisasi serta risiko eksternalitas, yaitu risiko yang timbul dari faktor eksternal, antara lain reputasi, lingkungan, sosial dan hukum.

Ada dua risiko jika dilihat dari akibat yang ditimbulkan, yaitu risiko murni dan risiko spekulatif. Apabila suatu kejadian berakibat hanya merugikan dan tidak memungkinkan adanya keuntungan disebut risiko murni. Risiko spekulatif adalah risiko yang tidak saja

memungkinkan terjadinya risiko melakukan investasi.

2. Risiko dari Sudut Pandang Aktivitas

Ada berbagai macam aktivitas yang dapat menimbulkan risiko misalnya aktivitas pemberian kredit oleh bank, aktivitas pelayanan kepada masyarakat.

a. Risiko dari Sudut Pandang Kejadian

Risiko dilihat dari sudut pandang kejadiannya, misalnya risiko kebakaran.

b. Risiko dari Sudut Pandang Jenis Risikonya

Risiko dari sudut pandang jenis risikonya, mencakup:

- Risiko teknologi
- Risiko keuangan/ekonomi
- Risiko sumber daya manusia (kapasitas, hak intelektual),
- Risiko Kesehatan,
- Risiko Politik

- Risiko Hukum
 - Risiko keamanan dan lain-lain.
- c. Risiko dari Sudut Pandang Sumbernya
- Risiko dari sudut pandang sumbernya, meliputi:
- Risiko eksternal (politik, ekonomi, bencana alam)
 - Risiko Internal (Reputasi, keamanan, manajemen, informasi untuk pengambilan keputusan).
- d. Risiko dari Sudut Pandang Penerima Risiko atau Pihak Yang Terkena Dampak Risiko
- Risiko dari sudut pandang penerima risiko atau pihak yang terkena dampak risiko, mencakup:
- Orang (human risk),
 - Risiko reputasi (reputational risk)
 - Hasil program

- Bangunan dan aset
 - Lingkungan (environmental risk)
 - Pelayanan (service delivery risk), dan lain-lain
- e. Risiko dari Sudut Pandang Tingkat Kemungkinan dan Dampak Risiko (Level/Status Risiko)

Risiko dari sudut pandang tingkat kemungkinan dan dampak risiko(level/status risiko), mencakup:

- Risiko rendah (low risk)
- Risiko Menengah (medium risk)
- Risiko tinggi(high risk)

Kategorisasi tersebut tergantung dari pertimbangan organisasi sendiri. Organisasi dapat membuat kategorisasi risiko tersebut lebih dari tiga macam, misalnya dalam lima tingkatan:

risiko sangat rendah, risiko rendah, risiko menengah, risiko tinggi dan risiko sangat tinggi.

1. Risiko dari Sudut Pandang Kemampuan Mengendalikan Risiko dari sudut pandang kemampuan mengendalikan, mencakup:

- Risiko yang sangat terkendali (highly controllable risk),
- Risiko yang kurang terkendali (low controllable risk),
- Risiko yang tidak atau sangat sulit terkendalikan (uncontrollable risk).

2. Risiko dari Sudut Pandang Hirarki Risiko

Risiko dari sudut pandang hirarki risiko, mencakup:

- Risiko strategik
- Risiko program
- Risiko proyek
- Risiko operasional

d) Kriteria Risiko

Kriteria risiko merupakan sumber acuan (term of reference) bagi penilaian atas signifikansi risiko. Kriteria risiko dapat mencakup masalah biaya dan manfaat, peraturan dan hukum, aspek sosioekonomi dan lingkungan, hal-hal yang menjadi perhatian stakeholders, prioritas-prioritas, dan input lainnya terhadap penilaian risiko. Pengembangan kriteria risiko sebenarnya dimulai pada tahap awal yaitu penetapan tujuan, yang nantinya kriteria ini akan digunakan dalam rangka melakukan prioritas terhadap risiko. Keputusan mengenai apakah diperlukan penanganan risiko dapat didasarkan pada kriteria operasional, teknis, keuangan, hukum, sosial, lingkungan, atau kriteria lainnya. Kriteria tersebut harus mencerminkan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini tergantung pada kebijakan internal instansi, tujuan dan sasaran serta kepentingan stakeholders. Kriteria dapat dipengaruhi oleh persepsi stakeholder dan oleh hukum atau peraturan perundang-undangan. Adalah penting agar kriteria yang tepat telah ditetapkan di awal. Walaupun

kriteria umum untuk pengambilan keputusan dibangun pada penempatan tujuan, namun demikian masih dapat dikembangkan lebih lanjut bersamaan dengan saat teridentifikasinya risiko-risiko tertentu dan teknik-teknik analisis risiko ditetapkan. Kriteria risiko harus berkaitan dengan tipe risiko dan bagaimana tingkat risiko dinyatakan.

Kriteria-kriteria penting yang perlu dipertimbangkan adalah:

- Macam dampak atau konsekuensi yang akan dipertimbangkan
- Bagaimana kemungkinan (likelihood) didefinisikan
- Bagaimana menentukan bahwa tingkat risiko sedemikian rupa sehingga diperlukan kegiatan penanganan/pengendalian.

Kriteria yang akan digunakan untuk menilai tingkat risiko memainkan peranan penting dalam menentukan metode-metode yang akan digunakan menganalisis risiko. Oleh karena itu, sangat penting

untuk mempertimbangkan kriteria yang tepat di awal proses pengendalian risiko.

Sumber Risiko, Penyebab, dan Faktor Risiko

Sumber risiko menurut Australian Standard/New Zealand Standard (AS/NZS) 4360:2004, meliputi:

- Perilaku personel,
- Aktivitas manajemen dan pengendalian
- Kondisi ekonomi
- Kejadian yang biasa/ tidak biasa
- Kondisi politik
- Isu-isu teknologi/teknis
- Hubungan hukum dan komersial
- Tanggung jawab terhadap produk/publik, dan
- Aktivitas itu sendiri

Sumber risiko menurut PP 60 Tahun 2008 Pasal 16 Huruf b dan c, terdiri atas sumber eksternal dan sumber internal, serta risiko yang berasal dari faktor lain. Sumber eksternal mencakup misalnya:

- Peraturan perundang-perundangan baru,
- Perkembangan teknologi
- Bencana alam
- Gangguan keamanan

Sedangkan sumber internal mencakup, misalnya:

- Keterbatasan dana operasional
- Sumber daya manusia yang tidak kompeten
- Peralatan yang tidak memadai
- Kebijakan dan prosedur yang tidak jelas
- Suasana kerja yang tidak kondusif

Risiko dari faktor-faktor lainnya adalah risiko akibat kegagalan pencapaian tujuan dan keterbatasan anggaran yang pernah terjadi, antara lain disebabkan oleh:

- Pengeluaran program yang tidak tepat
- Pelanggaran terhadap pengendalian dana
- Ketidaktaatan terhadap peraturan perundang-undangan

- Risiko yang melekat pada sifat misinya atau pada signifikansi dan kompleksitas dari setiap program atau kegiatan spesifik

Bab 3

Penilaian Risiko

a) Pengertian Penilaian Manajemen Risiko

Menurut (Ghozali, 2007), penilaian manajemen risiko dapat menimbulkan ide untuk menerapkan pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi korporasi (enterprise risk management). Manajemen risiko dimulai dari proses identifikasi risiko, penilaian risiko, mitigasi, monitoring dan evaluasi.

1. Mengidentifikasi risiko

Proses ini meliputi identifikasi risiko yang mungkin terjadi dalam suatu aktivitas usaha. Identifikasi risiko secara akurat dan kompleks sangatlah vital dalam manajemen risiko. Salah satu aspek penting dalam identifikasi risiko adalah mendaftar risiko yang mungkin terjadi sebanyak mungkin. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam identifikasi risiko antara lain:

- Brainstorming
- Survey
- Wawancara
- Informasi historis
- Kelompok kerja

2. Menganalisa risiko

Setelah melakukan identifikasi risiko, maka tahap berikutnya adalah pengukuran risiko dengan cara melihat seberapa besar potensi terjadinya kerusakan (severity) dan probabilitas terjadinya risiko tersebut. Penentuan probabilitas terjadinya suatu event sangatlah subjektif dan lebih berdasarkan nalar dan pengalaman. Beberapa risiko memang mudah untuk diukur, namun sangatlah sulit untuk memastikan probabilitas suatu kejadian yang sangat jarang terjadi. Sehingga, pada tahap ini sangatlah penting untuk menentukan dugaan yang terbaik supaya nantinya kita dapat memprioritaskan

dengan baik dalam implementasi perencanaan manajemen risiko.

Kesulitan dalam pengukuran risiko adalah menentukan kemungkinan terjadi suatu risiko karena informasi statistik tidak selalu tersedia untuk beberapa risiko tertentu. Selain itu, mengevaluasi dampak kerusakan (severity) sering kali cukup sulit untuk asset immaterial.

3. Monitoring risiko

Mengidentifikasi, menganalisa dan merencanakan suatu risiko merupakan bagian penting dalam perencanaan suatu proyek. Namun, manajemen risiko tidaklah berhenti sampai di sini saja. Praktek, pengalaman, dan terjadinya kerugian akan membutuhkan suatu perubahan dalam rencana dan keputusan mengenai penanganan suatu risiko. Sangatlah penting untuk selalu memonitor proses dari awal mulai dari identifikasi risiko dan pengukuran risiko untuk mengetahui keefektifan respon yang telah dipilih

dan untuk mengidentifikasi adanya risiko yang baru maupun berubah. Sehingga, ketika suatu risiko terjadi maka respon yang dipilih akan sesuai dan diimplementasikan secara efektif.

b) Tujuan dan Manfaat Penilaian Risiko

Sebagaimana telah dijelaskan diatas, penilain risiko merupakan bagian integral atau terpadu dari proses pengelolaan risiko dan juga sistem pengendalian intern. Proses dapat didefinisikan sebagai urutan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini berarti proses penilaian risiko merupakan prosedur terpadu yang meliputi identifikasi dan anal isis risiko-risiko yang timbul.

Dari pengertian tersebut, maka tujuan penilaian risiko adalah untuk:

1. Mengidentifikasi dan menguraikan semua risiko-risiko potensial yang berasal baik dari faktor internal maupun faktor eksternal.
2. Memeringkat risiko-risiko yang memerlukan perhatian manajemen instansi dan

yang memerlukan penanganan segera atau tidak memerlukan tindakan lebih lanjut.

3. Memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif.

Manfaat Penilaian risiko diantaranya, adalah :

- Membantu pencapaian tujuan instansi dengan informasi tentang risiko
- Adanya kesinambungan pelayanan kepada stakeholders
- Adanya efisiensi dan efektivitas pelayanan yang lebih baik
- Dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis
- Membantu menghindari pemborosan

c. Tahapan/langkah Penilaian Risiko

Penilaian risiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan dari suatu perusahaan yang jelas dan

konsisten baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Selanjutnya perusahaan mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun luar sektor perusahaan. Terhadap risiko yang telah diidentifikasi, selanjutnya dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Pimpinan perusahaan merumuskan pendekatan pengelolaan risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko. Tahapan penilaian risiko terdiri atas:

1. Penetapan Tujuan

Identifikasi/penilaian risikodiawali dengan penetapan konteks/tujuan perusahaan yang jelas dan konsisten baik pada tingkat stratejik atau kebijakan maupun tingik pada tingkat stratejik atau kebijakan maupun tingkat operasional. Penetapan tujuan dilakukan dengan cara menjabarkan latar belakang, ruang lingkup, tujuan, dan hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal dan internal. Risiko merupakan segala sesuatu yang berdampak

terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan konsekuensinya. Oleh karena itu, untuk meyakinkan bahwa semua risiko signifikan telah tercakup, maka perlu mengetahui tujuan dan fungsi atau aktivitas perusahaan.

2. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan suatu daftar sumber-sumber risiko dan kejadian-kejadian yang berpotensi membawa dampak pencapaian tiap tujuan yang telah diidentifikasi dalam penetapan tujuan. Potensi kejadian-kejadian tersebut dapat mencegah, menghambat, menurunkan, memperlama, atau justru meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan tersebut.

3. Analisis Risiko

Analisis risiko adalah proses penilaian terhadap risiko yang telah teridentifikasi dalam rangka mengestimasi kemungkinan munculnya dan besaran dampaknya, untuk menetapkan level atau status risikonya. Status risiko diperoleh dari hubungan antara kemungkinan(Frekuensi atau probabilitas kemunculan) dan dampak (besaran efek) jika risiko terjadi.

Bab 4

Metodologi Penelitian Risiko

a) Hal-hal yang terkait penilaian risiko

Pada dasarnya, identifikasi risiko dapat dilakukan dengan cara retrospektif dan prospektif. Identifikasi risiko retrospektif adalah risiko-risiko yang sebelumnya telah terjadi, seperti insiden atau kecelakaan. Identifikasi risiko retrospektif biasanya merupakan cara yang sangat umum dan mudah untuk mengidentifikasi risiko. Adapun lebih mudah untuk mempercayai sesuatu jika sesuatu tersebut telah terjadi sebelumnya, sehingga lebih mudah untuk mengkuantifikasi dampaknya dan melihat bahaya yang menyebabkannya.

Sumber informasi risiko retrospektif, meliputi:

- Daftar atau register insiden/bahaya

- Laporan audit, hasil evaluasi, dan penilaian lainnya
- Keluhan pelanggan/stakeholders
- Dokumen dan laporan
- Staf lama atau survai pelanggan, dan
- Media profesional atau surat kabar, seperti jurnal atau websites.

Risiko prospektif biasanya lebih sulit diidentifikasi. Risiko ini adalah sesuatu yang belum terjadi beberapa waktu yang akan datang. Identifikasi akan meliputi semua risiko, apakah risiko tersebut akan dikelola sekarang atau tidak. Dasar pemikirannya disini adalah mencatat semua risiko signifikan dan memantau atau mereview efektivitas pengendaliannya.

Metode untuk mengidentifikasi risiko prospektif meliputi hal berikut:

- Melakukan brainstorming dengan staf atau pemangku kepentingan eksternal .
- Riset ekonomi, politik, legislatif, dan lingkungan operasi.

- Melakukan wawancara dengan orang-orang atau organisasi yang relevan.
- Melakukan survai staf atau pelanggan untuk mengidentifikasi isu-isu atau problem yang diantisipasi.
- Bagam arus suatu proses
- Mereview desain sistem atau membuat teknik-teknik analisis sistem.
- Analisis SWOT.

Ruang lingkup pelaksanaan penilaian risiko antara satu unit dengan unit lain bisa saja berbeda. Pelaksanaan penilaian risiko instansi dapat dilakukan pada tingkatan berikut :

1. Tingkat stratejik, meliputi antara lain pengembangan kebijakan, penyampaian layanan, program ketaatan, dan pertimbangan politik.
2. Tingkat Instansi dan program, meliputi antara lain prioritas dan strategi organisasi, manajemen keuangan,

hubungan antar organisasi, teknologi, pengendalian, dan pencegahan kecurangan, kemampuan staf, manajemen aset, kewajiban sosial dan strategi koordinasi.

3. Tingkat kegiatan/proyek, meliputi antara lain perencanaan, proses, prioritas pekerjaan, pengembangan dan pelatihan, kontrak, prosedur, kualitas data, pengadaan, konsultan, jaminan kualitas, struktur organisasi, komunikasi, pemberdayaan pegawai, konstruksi dan bangunan, informasi teknologi, dan joint ventures.
4. Tingkat individu, meliputi antara lain mutasi pegawai, pengembangan kemampuan, keseimbangan anantara urusan pekerjaan dan rumah tangga, tingkat komitmen, etika dan nilai (kualitas kepemimpinan), isu kesehatan, kewajiban hukum pegawai.

Secara praktis, langkah untuk melakukan penilaian risiko adalah sebagai berikut:

1. Penetapan unit risiko, yaitu penetapan organisasi atau unit mana yang akan diidentifikasi risikonya dan tingkatan risikonya (risiko strategik atau risiko kegiatan)
2. Pemahaman terhadap tupoksi organisasi/unit yang bersangkutan.
3. Pemahaman terhadap aktivitas utama dari organisasi.
4. Reviu atas kriteria risiko yang ada, mencakup tingkat toleransi risiko, kriteria dampak, kriteria kemungkinan, dan kriteria tingkat efektivitas pengendalian yang sudah ada.
5. Pembuatan daftar risiko (risk register), yang memuat pernyataan risiko, dampak, kriteria kemungkinan kejadian, pengendalian yang sudah ada, kegiatan pengendalian yang diperlukan, dan

pemilik risiko, serta waktu pelaksanaan rencana tindak.

6. Pembuatan peta atau profil risiko.

Faktor –faktor yang harus diperhatikan dalam menganalisis risiko adalah sebagai berikut:

1. Memahami Pengelolaan/Pengendalian risiko yang ada

Lakukan identifikasi sistem pengendalian yang ada, petunjuk teknis dan prosedur untuk mengendalikan risiko serta lakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahannya. Instrumen yang digunakan, antara lain adalah : Checklist, pertimbangan sesuai pengalaman dan dokumen, flow charts, brainstorming, , analisis sistem, analisis skenario, teknik pengembangan sistem, inspeksi dan teknik CSA (Control Self-Assessment)

2. Kemungkinan dan Dampak

Kemungkinan dan dampak dikombinasikan untuk menghasilkan status risiko tertentu. Kemungkinan dan dampak dapat ditentukan dengan menggunakan analisis statistik dan perhitungan tertentu.

b) Metode Penilaian Risiko

Analisis risiko dapat dilakukan pada berbagai tingkatan kedalaman tergantung pada informasi risiko, data, dan biaya yang tersedia. Ada tiga tipe metode analisis risiko yang dapat digunakan untuk menetapkan status/level risiko yaitu kualitatif, semi kuantitatif, dan kuantitatif.

1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menggunakan bentuk verbal atau skala deskriptif untuk menjelaskan besaran kemungkinan dan dampak risiko. Skala ini dapat disesuaikan berdasarkan kondisi dan penjelasan yang berbeda dapat digunakan untuk risiko yang berbeda.

Analisis Kualitatif digunakan bila level risiko tidak memungkinkan dari segi waktu dan sumber daya yang ada untuk melakukan analisis numerik dan data numerik tidak mencukupi untuk analisis kuantitatif, atau untuk melakukan pemindaian dini terhadap risiko sebelum melakukan analisis lebih lanjut yang lebih rinci.

2. Analisis Semi Kuantitatif

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif yang dijelaskan sebelumnya diberi nilai. Nilai yang diberikan pada setiap deskripsi tidak harus memiliki hubungan yang akurat atas besaran sebenarnya dari kemungkinan atau dampak. Nilai yang ditetapkan harus dapat dicapai analisis kualitatif, sekalipun belum merupakan nilai realistik.

3. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan nilai numerik untuk menyatakan kemungkinan dan dampak dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi

dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan. Level risiko dapat diperhitungkan dengan metode kuantitatif dalam situasi dimana kemungkinan terjadinya dan dampak risiko dapat dikuantifikasi, selain juga diperlukan dukungan data historis beberapa tahun.

c) Teknik Penilaian Risiko

Pada dasarnya, identifikasi risiko dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu dari keempat metode berikut, atau bisa juga digunakan secara bersama-sama agar saling melengkapi.

1. Analisis Data Historis

Prinsip dari metode ini adalah menggunakan berbagai informasi atau data mengenai segala sesuatu yang pernah terjadi, baik data primer maupun data sekunder.

2. Pengamatan dan Survei

Bila tidak tersedia data historis, maka dapat dilakukan investigasi, pengamatan, atau survai di tempat (on the spot) sehingga dapat diperoleh data primer.

3. Pengacuan (Benchmarking)

Metode ini pada prinsipnya diterapkan untuk melengkapi indentifikasi risiko menggunakan metode 1 dan 2. Seandainya dengan kedua metode tersebut, risiko yang diperoleh dirasakan kurang meyakinkan, atau ada risiko yang bisa terjadi tetapi tidak ditemukan, atau tidak menyadari adanya suatu risiko yang terkait dengan obyek yang diamati dan memerlukan konfirmasi lebih lanjut, maka perlu dilakukan pencarian informasi di tempat atau organisasi lain sebagai acuan.

4. Pendapat Ahli

Pendapat ahli dapat diperoleh melalui wawancara kepada satu orang, kepada satu orang, kepada sekelompok orang, atau melalui

diskusi kelompok khusus. Pihak yang diwawancarai atau dilibatkan adalah mereka yang dianggap ahli.

Bab 5

Management Risiko di Perusahaan

a. **Manajemen Risiko Perusahaan Pertambangan**

1. **Risiko Harga Komoditas**

Di tahun 2013 terjadi penurunan harga komoditas yang signifikan baik untuk komoditas nikel dan emas dan batubara. Penurunan terjadi disebabkan oleh melemahnya permintaan akibat krisis ekonomi global serta terus meningkatnya level cadangan komoditas dunia. Walaupun basis pelanggan Perusahaan dan Entitas Anak

terdiversifikasi dan tidak tergantung pada satu pasar atau negara saja, namun karena porsi portofolio produk nikel yang dominan terhadap produk lainnya penurunan harga nikel akan secara signifikan mempengaruhi pendapatan Perusahaan dan Entitas Anak secara keseluruhan.

Selain dengan natural hedging melalui peningkatan porsi portofolio non-nikel (emas, bauksit dan batubara), Perusahaan dan Entitas Anak juga dimungkinkan untuk melakukan mitigasi risiko melalui transaksi lindung nilai dengan tujuan utama untuk memproteksi anggaran pendapatannya. Namun beberapa posisi lindung nilai dapat menyebabkan Perusahaan dan Entitas Anak kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi pada saat harga mengalami kenaikan.

Perusahaan dan Entitas Anak berkeyakinan bahwa cara mengelola risiko penurunan harga komoditas yang paling baik adalah dengan cara menurunkan biaya produksi. Perusahaan dan Entitas Anak mempunyai komitmen untuk

melakukan konversi bahan bakar IDO dan MFO dengan bahan bakar yang lebih murah seperti gas alam, batubara atau tenaga air.

2. Risiko Mata Uang dan Tingkat Suku Bunga

Pendapatan dan posisi kas Perusahaan dan Entitas Anak sebagian besar dalam mata uang dolar Amerika Serikat sedangkan sebagian besar beban operasi Perusahaan dan Entitas Anak dalam mata uang Rupiah. Dengan demikian, Perusahaan dan Entitas Anak mempunyai eksposur risiko melemahnya nilai Rupiah terhadap dolar Amerika Serikat. Untuk mengatasi risiko ini dari waktu ke waktu, Perusahaan dan Entitas Anak melakukan transaksi lindung nilai.

Perusahaan dan Entitas Anak terpapar risiko tingkat suku bunga yang berasal dari perubahan tingkat bunga atas liabilitas yang dikenakan bunga. Risiko ini dikelola pada umumnya dengan menggunakan *interest rate swaps*. Pada tahun

2011, kontrak *interest rate swap* Perusahaan telah berakhir. Sejak tahun 2011, Perusahaan memiliki utang obligasi dengan suku bunga tetap.

3. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko bahwa Perusahaan dan Entitas Anak akan mengalami kerugian yang ditimbulkan oleh pelanggan atau pihak ketiga yang gagal memenuhi kewajiban kontraktual. Tidak ada risiko kredit yang signifikan. Perusahaan dan Entitas Anak mengelola dan mengendalikan risiko kredit dengan menetapkan batasan jumlah risiko yang dapat diterima untuk masing-masing pelanggan dan memantau risiko terkait dengan batasan-batasan tersebut.

Sehubungan dengan aset keuangan lainnya yang dimiliki Perusahaan dan Entitas Anak yang terdiri dari kas dan setara kas, piutang usaha dan piutang lainnya, risiko kredit yang dihadapi oleh Perusahaan dan Entitas Anak berasal dari kelalaian *counter-party*, dengan

risiko maksimum sama dengan nilai tercatat dari instrumen-instrumen tersebut.

Perusahaan dan Entitas Anak yakin akan kemampuannya untuk terus mengendalikan dan mempertahankan eksposur yang minimal terhadap risiko kredit mengingat Perusahaan dan Entitas Anak memiliki kebijakan yang jelas dalam pemilihan pelanggan, perjanjian yang mengikat secara hukum untuk transaksi penjualan komoditas mineral yang telah dilakukan dan secara historis mempunyai tingkat yang rendah untuk piutang usaha yang bermasalah. Kebijakan umum Perusahaan dan Entitas Anak untuk penjualan komoditas mineral pelanggan yang sudah ada dan pelanggan baru adalah memilih pelanggan dengan kondisi keuangan yang kuat dan reputasi yang baik. Kualitas kredit aset keuangan baik yang belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai dapat dinilai dengan mengacu pada peringkat kredit eksternal.

4. Risiko Likuiditas

Pengelolaan risiko likuiditas dilakukan antara lain dengan memonitor profil jatuh tempo pinjaman dan sumber pendanaan, menjaga saldo kecukupan kas dan surat berharga dan kesiapan untuk menjaga posisi pasar. Perusahaan dan Entitas Anak mempertahankan kemampuannya untuk melakukan pembiayaan atas pinjaman yang dimiliki dengan cara mencari berbagai sumber fasilitas pembiayaan yang mengikat dari pemberi pinjaman yang handal. Perusahaan dan Entitas Anak mempunyai eksposur risiko likuiditas dengan adanya pendanaan obligasi dan pinjaman modal untuk pengembangan proyeknya.

Tanggal jatuh tempo kontraktual dari liabilitas keuangan seperti utang usaha, biaya masih harus dibayar, bagian jangka pendek penyisihan untuk pengelolaan dan reklamasi lingkungan hidup dan utang lain adalah kurang dari satu tahun, kecuali untuk liabilitas keuangan seperti utang obligasi.

5. Ledakan

Ledakan dapat menimbulkan tekanan udara yang sangat tinggi disertai dengan nyala api. Setelah itu akan diikuti dengan kepulan asap yang berwarna hitam. Ledakan merambat pada lobang turbulensi udara akan semakin dahsyat dan dapat menimbulkan kerusakan yang fatal.

6. Longsor

Longsor di pertambangan biasanya berasal dari gempa bumi, ledakan yang terjadi di dalam tambang, serta kondisi tanah yang rentan mengalami longsor. Hal ini bisa juga disebabkan oleh tidak adanya pengaturan pembuatan terowongan untuk tambang.

7. Kebakaran

Bila akumulasi gas-gas yang tertahan dalam terowongan tambang bawah tanah mengalami suatu getaran hebat, yang diakibatkan oleh berbagai hal, seperti gerakan roda-roda mesin, tiupan angin dari kompresor dan sejenisnya, sehingga gas itu terangkat ke udara (beterbangan) dan kemudian membentuk awan gas dalam kondisi batas ledak (explosive limit)

dan ketika itu ada sulutan api, maka akan terjadi ledakan yang diiringi oleh kebakaran.

a. **Manajemen Risiko Perusahaan Perminyakan**

Sebagaimana pada perusahaan lainnya, maka perusahaan minyak perlu mengelola manajemen risiko dengan baik, apalagi jika perusahaan minyak tersebut sudah termasuk perusahaan besar dan mempunyai beberapa anak perusahaan yang tersebar di berbagai Negara. Manajemen risiko adalah proses identifikasi, analisis, penilaian dan monitoring suatu risiko yang sangat cepat perubahannya pada organisasi, dan kemudian perlu segera dilakukan pengukuran atas mitigasi risiko ini, untuk kepentingan *stakeholders*, dalam menyeimbangkan *risk and reward*.

b. **Manajemen Risiko Perbankan**

Manajemen Risiko dalam operasional bank meliputi identifikasi risiko, pengukuran dan penilaian, dan tujuannya adalah untuk meminimalkan efek negatif risiko terhadap hasil keuangan dan modal bank. Bank

wajib membentuk unit organisasi khusus untuk tujuan manajemen risiko.

Risiko bank yang terbesar dalam operasinya adalah risiko pasar (risiko suku bunga, risiko valuta asing, risiko dari perubahan harga pasar sekuritas, derivatif keuangan dan komoditas), risiko kredit, risiko likuiditas, risiko eksposur, risiko investasi, risiko operasional, risiko hukum, risiko strategis. Risiko ini sangat inter-independen. Peristiwa yang mempengaruhi satu area risiko dapat memiliki konsekuensi untuk berbagai kategori risiko lainnya.

1) Manajemen Risiko Kredit

Risiko kredit didefinisikan sebagai potensi dari bank peminjam atau pihak counter yang akan gagal memenuhi kewajibannya sesuai dengan syarat yang disepakati. Tujuan dari manajemen risiko kredit adalah untuk memaksimalkan tingkat pengembalian kepada bank dengan menjaga risiko pemberian kredit supaya berada di parameter yang dapat diterima. Bank perlu

mengelola risiko kredit dari seluruh portofolio serta risiko dari individu atau kredit atau transaksi.

Bagi sebagian besar bank, pinjaman adalah yang terbesar dan juga sumber risiko kredit, namun sumber-sumber risiko kredit lain juga terdapat di seluruh kegiatan bank, termasuk pembukuan perbankan dan pembukuan perdagangan baik yang di dalam atau di luar neraca. v kredit perbankan semakin meningkat (atau risiko dari pihak lainnya) di berbagai instrumen keuangan selain pinjaman termasuk penerimaan, transaksi antar bank, pembiayaan perdagangan, transaksi valuta asing, masa depan keuangan, swap, obligasi, ekuitas, opsi dan perluasan komitmen dan jaminan, penyelesaian transaksi.

2) Risiko Kredit

Komunitas basal tentang kepemimpinan perbankan mengeluarkan dokumen konsultatif tentang Kerangka Pemenuhan Modal Baru untuk menggantikan perjanjian 1988. Dokumen ini mengajukan tiga pilar untuk perjanjian yang baru, sebagai berikut:

1. Persyaratan Kapital Minimal

2. Ulasan Supervisory

3. Disiplin Pasar

Kesepakatan yang baru berlanjut dengan rasio kecukupan modal minimum sebesar 8% dari risiko aset tunggu. Atur pilihan untuk memperkirakan modal sebagaimana diusulkan dalam dokumen termasuk pendekatan standar. Dalam pendekatan ini, risiko preferensial beban di kisaran 0%, 20%, 50%, 100%, dan 150% diperkirakan akan ditetapkan atas dasar penilaian kredit eksternal.

Di bawah organisasi Internal Rating Based (IRB), masyarakat mengusulkan pemenuhan tingkat kredit minimal untuk mengukur Probabilitas Default (PD) sementara preferensial menetapkan bobot risikonya, dengan informasi yang diberikan oleh supervisor pada kerugian standar nasional yang diberikan (LGD) sebagai eksposur default. Adopsi Kesepakatan Modal Baru oleh bank-bank di pernyataan yang diusulkan memerlukan

perubahan yang lengkap dalam sistem manajemen risiko yang ada.

3) Manajemen Risiko Pasar

Bank dihadapkan pada risiko pasar melalui kegiatan perdagangan mereka dan neraca mereka. Dua jenis risiko yang dianggap risiko pasar untuk bank seperti risiko suku bunga dan risiko valuta asing. Bank menghadapi risiko valuta asing karena adanya fluktuasi nilai tukar dan suku bunga adalah risiko yang paling umum dihadapi semua bank dalam mengelola semua produk-produk keuangan yang dikeluarkan oleh bank dengan tingkat bunga sensitif.

- Risiko Tingkat Bunga

Risiko Suku Bunga adalah risiko efek negatif pada hasil keuangan dan modal bank yang disebabkan oleh perubahan suku bunga. Tujuan yang menyeluruh dari manajemen risiko suku bunga adalah untuk memastikan mekanisme arus kas yang besar tanpa adanya ketidaksesuaian dalam aset dan

kewajiban segmen. Sebagai perantara keuangan, bank menghadapi risiko suku bunga dalam beberapa cara seperti:

Risiko Re-Pricing: bentuk utama risiko suku bunga naik adalah perbedaan waktu jatuh tempo (untuk suku bunga tetap) dan re-pricing (untuk suku bunga mengambang) dari aset, posisi kewajiban off-balance-sheet (OBS). Mereka dapat mengekspos bank “pendapatan dan aset” mendasari nilai ekonomi yang tak terduga tentang fluktuasi tingkat bunga yang cenderung terlalu sering dan tidak stabil.

Risiko Kurva Hasil: Ketidaksesuaian harga juga dapat membuat bank untuk melakukan perubahan kemiringan dan bentuk kurva hasil. Risiko kurva hasil tak terduga muncul ketika pergeseran kurva hasil telah merugikan bank pendapatan atau nilai ekonomi aset portfolio mereka.

Risiko Dasar: Risiko bahwa tingkat bunga untuk aktiva dan kewajiban yang berbeda dapat berubah dalam besaran yang berbeda maka disebut

risiko dasar. Risiko tersebut timbul karena korelasi tidak sempurna dalam penyesuaian dari tarif yang diterima dan dibayarkan pada instrumen yang berbeda dengan karakteristik penentuan ulang harga yang bijaksana.

Risiko Pilihan Bawaan: Sebuah opsi memberikan pemegang hak (namun bukanlah kewajiban) untuk membeli, menjual atau dalam beberapa cara mengubah arus kas instrumen atau kontrak keuangan. Pilihan instrumen yang mungkin berdiri sendiri seperti pertukaran-opsi dan kontrak perdagangan over-the-counter (OTC), atau mereka mungkin akan tertanam di dalam instrumen standar sebaliknya. Saat bank menggunakan nilai tukar dan pilihan OTC- di kedua bidang perdagangan dan akun non-trading, instrumen dengan pilihan bawaan biasanya hal paling penting dalam kegiatan non-perdagangan.

Risiko investasi ulang: ketidakpastian tentang masa depan tingkat suku bunga

menimbulkan risiko investasi ulang sebagai arus kas masa depan yang akan diinvestasikan kembali pada tingkat yang tidak diketahui saat ini. Kurva dengan hasil biasa, tanpa bootstrap, tidak diperhitungkan sebagai risiko investasi ulang.

4) Risiko Operasional

Risiko operasional didefinisikan sebagai “risiko kerugian yang dihasilkan dari cukupnya atau kegagalan proses internal, orang dan sistem atau dari peristiwa eksternal.” Definisi ini mencakup risiko hukum, tapi mengecualikan risiko strategis dan risiko reputasi. Di sisi lain, Reserve Bank of India telah mendefinisikan risiko operasional, sebagai ‘risiko apapun, yang tidak dikategorikan sebagai pasar atau risiko kredit, atau risiko kerugian yang timbul dari berbagai jenis kesalahan manusia dan kesalahan teknis.

5) Manajemen Risiko Liquiditas

Potensial risiko liquiditas. adalah ketidakmampuan untuk memenuhi kewajiban bankir saat mereka jatuh

tempo. Ini muncul ketika bank tidak dapat menghasilkan uang untuk memenuhi penarikan dana, komitmen kredit atau peningkatan aset.

Hal tersebut berasal dari ketidaksesuaian pola aktiva dan kewajiban. Pengukuran dan pengelolaan kebutuhan likuiditas sangat penting bagi pengoperasian yang efektif untuk bank-bank komersial karena hal ini dapat menjadi sebab dan akibat dari risiko likuiditas terutama terkait dengan aset dan kewajiban bank. Bank harus terus memantau posisi likuiditas dalam jangka panjang dan terus menerus setiap hari. Ada dua pendekatan yang berhubungan dengan kedua analisis situasi yaitu (1) Pendekatan Fundamental dan (2) Pendekatan Teknis.

Pendekatan Fundamental: Pendekatan ini digunakan dalam jangka panjang. Dalam pendekatan ini bank mencoba untuk mengelola risiko likuiditas dengan mengendalikan posisi aset-kewajiban. Sebuah cara yang bijaksana untuk mengatasi situasi ini bisa dengan mengatur jatuh tempo aset dan kewajiban atau dengan

melakukan diversifikasi dan memperluas sumber-sumber dana.

Pendekatan Teknis: Pendekatan ini berfokus pada posisi kewajiban bank dalam jangka pendek. Likuiditas dalam jangka pendek ini terutama terkait dengan arus kas yang timbul akibat transaksi operasional. Bank harus mengetahui persyaratan dan uang tunai arus kas masuk dan menyesuaikan keduanya untuk memastikan tingkat yang aman untuk posisi likuiditas.

Skenario Manajemen Risiko akan semakin kuat karena liberalisasi, regulasi dan integrasi dengan pasar global. Manajemen risiko akan dilakukan secara proaktif dan kualitas kredit akan meningkat, yang menyebabkan sektor keuangan yang lebih kuat. Masa depan akan melihat perubahan struktural di sektor perbankan ditandai oleh konsolidasi dan perubahan di dalam sektor.

Bank-bank yang lebih kecil tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk menahan persaingan yang ketat dari sektor ini. Bank akan berevolusi menjadi penyedia jasa keuangan yang lengkap dan utuh, melayani semua

kebutuhan keuangan perekonomian. Arus modal akan meningkat dan melakukan pendirian basis-basis di negara-negara asing merupakan hal yang biasa.

Manajemen Risiko Perbankan Syariah

1. Risiko-Risiko Yang Dihadapi Bank Syariah

Secara umum, risiko yang dihadapi perbankan syariah bisa diklasifikasikan menjadi dua bagian besar. Yakni risiko yang sama dengan yang dihadapi bank konvensional dan risiko yang memiliki keunikan tersendiri karena harus mengikuti prinsip-prinsip syariah. Risiko kredit, risiko pasar, risiko *benchmark*, risiko operasional, risiko likuiditas, dan risiko hukum, harus dihadapi bank syariah. Tetapi, karena harus mematuhi aturan syariah, risiko-risiko yang dihadapi bank syariah pun menjadi berbeda.

Bank syariah juga harus menghadapi risiko-risiko lain yang unik (khas). Risiko unik ini muncul karena isi neraca bank syariah yang berbeda dengan bank konvensional. Dalam hal ini pola bagi hasil (*profit and loss sharing*) yang dilakukan bank syari'ah menambah kemungkinan munculnya risiko-risiko lain, adalah

sebagai berikut:

- *Withdrawal risk* merupakan bagian dari spektrum risiko bisnis. Risiko ini sebagian besar dihasilkan dari tekanan kompetitif yang dihadapi bank syariah dari bank konvensional sebagai *counterpart*-nya. Bank syariah dapat terkena *withdrawal risk* (risiko penarikan dana) disebabkan oleh deposan bila keuntungan yang mereka terima lebih rendah dari tingkat *return* yang diberikan oleh rival kompetitornya.
- *Fiduciary risk* sebagai risiko yang secara hukum bertanggung jawab atas pelanggaran kontrak investasi baik ketidaksesuaiannya dengan ketentuan syariah atau salah kelola (*mismanagement*) terhadap dana investor.
- *Displaced commercial risk* adalah transfer risiko yang berhubungan dengan simpanan kepada pemegang ekuitas. Risiko ini bisa muncul ketika bank berada di bawah tekanan untuk mendapatkan profit, namun bank justru harus memberikan sebagian profitnya kepada

deposan akibat rendahnya tingkat return.

Risiko-risiko tersebut merupakan contoh risiko unik yang harus dihadapi bank syariah. Adapun risiko yang dihadapi bank syariah dalam operasional yang terkait dengan produk pembiayaan yang dijalankan oleh bank syariah yaitu meliputi :

1. Risiko Terkait Pembiayaan Berbasis *Natural Certainty Countracts* (NCC)

Yang dimaksud dengan analisis risiko pembiayaan berbasis *natural certainty countracts* (NCC) adalah mengidentifikasi dan menganalisis dampak dari seluruh risiko nasabah sehingga keputusan pembiayaan yang diambil sudah memperhitungkan risiko yang ada dari pembiayaan *natural certainty countracts*, seperti *murabahah, ijarah, ijarah mutahia bit tamlik, salam dan istisna'*. Penilaian risiko ini mencakup 2 (dua) aspek, yaitu sebagai berikut:

1. *Default risk* (risiko kebangkrutan).

Yakni risiko yang terjadi pada *first way out* yang dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- *Industry risk* yaitu risiko yang terjadi pada jenis usaha yang ditentukan oleh hal-hal sebagai berikut:
 1. karakteristik masing-masing jenis usaha yang bersangkutan
 2. riwayat eksposur pembiayaan yang bersangkutan dibank konvensional dan pembiayaan yang bersangkutan dengan bank syariah, terutama perkembangan *non performing financing* jenis usaha yang bersangkutan.
 3. Kinerja keuangan jenis usaha yang bersangkutan (*industry financial standard*).
 4. Kondisi internal perusahaan nasabah, seperti manajemen, organisasi, pemasaran, teknis produksi dan keuangan.

5. Faktor negatif lainnya yang mempengaruhi perusahaan nasabah, seperti kondisi *group* usaha, keadaan *force majeure*, permasalahan hukum, pemogokan, kewajiban *off balance sheet* (L/C impor, bank garansi) *market risk* (*forex risk*, *interest risk*, *security risk*), riwayat pembayaran (tunggakan kewajiban) dan restrukturisasi pembiayaan.

2. *Recovery risk* (risiko jaminan).

Yakni risiko yang terjadi pada *second way out* yang dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Kesempurnaan pengiktana jaminan.
- b. Nilai jual kemblai jaminan (*marketability* jaminan).
- c. Faktor negatif lainnya, misalnya tuntutan hukum pihak lain atas jaminan, lamanya transaksi ulang jaminan.
- d. Kredibilitas penjamin (jika ada)

3. Risiko Terkait Pembiayaan Berbasis *Natural Uncertainty Contracts* (NUC)

Yang dimaksud dengan analisis Risiko Terkait Pembiayaan Berbasis *Natural Uncertainty Contracts* (NUC) adalah mengidentifikasi dan menganalisis dampak dari seluruh risiko nasabah sehingga keputusan pembiayaan yang diambil sudah memperhitungkan risiko yang ada dari pembiayaan berbasis NUC, seperti *mudharabah* dan *musyarakah*. Penilaian risiko ini mencakup 3 (tiga) aspek, yaitu sebagai berikut:

- a. *Businessrisk* (risiko bisnis yang dibiayai)

Adalah risiko yang terjadi pada *first way out* yang dipengaruhi oleh :

- 1) Industri risk yaitu risiko yang terjadi pada jenis usaha yang ditentukan oleh:

- Karakteristik masing-masing jenis usaha yang bersangkutan
- Kinerja keuangan jenis usaha yang bersangkutan (*industry financial standard*)
- Faktor negative lainnya yang mempengaruhi perusahaan nasabah, seperti kondisi group usaha, keadaan *force majeure*, permasalahan hukum, pemogokan, kewajiban *off balance sheet* (L/C impor, bank garansi), *market risk* (*forex risk, interest risk, security risk*), riwayat pembayaran (tunggakan kewajiban) dan restrukturisasi pembiayaan.
- *Shirinkingrisk* (risiko berkurangnya nilai pembiayaan). Adalah risiko yang terjadi pada *second way out* yang dipengaruhi oleh:

b. *Unusual business risk* yaitu risiko bisnis yang luar biasa yang ditentukan oleh :

- Penurunan drastis tingkat penjualan bisnis yang dibiayai
- Penurunan drastis harga jual barang/jasa dari bisnis yang dibiayai
- Penurunan drastis harga barang/jasa dari bisnis yang dibiayai

2) Risiko Terkait Koorporasi

Kompleksitas dan volume pembiayaan koorporasi menimbulkan risiko tambahan selain risiko yang terkait dengan produk. Analisis risiko yang terkait dengan pembiayaan korporasi meliputi:

Risiko yang timbul dari perubahan kondisi bisnis nasabah setelah pencairan pembiayaan.

Terdapat setidaknya tiga risiko yang dapat timbul dari perubahan kondisi

bisnis nasabah setelah pencairan pembiayaan, yaitu sebagai berikut:

- *Over trading*

Over trading terjadi ketika nasabah mengembangkan volume bisnis yang besar dengan dukungan modal yang kecil (*too much business volume with too little capital*). Keadaan ini akan menimbulkan krisis *cash flow*.

- *Adverse trading*

Adverse trading terjadi ketika nasabah mengembangkan bisnisnya dengan mengambil kebijakan melakukan pengeluaran tetap (*fixed costs*) yang besar setiap tahunnya, serta bermain dipasar yang tingkat volume penjualannya tidak stabil. Perusahaan yang mempunyai karakteristik seperti ini merupakan perusahaan yang secara potensial berada dalam posisi yang lemah serta berisiko tinggi.

- *Liquidity run*

Liquidity run terjadi ketika nasabah mengalami kesulitan likuiditas karena kehilangan sumber pendapatan dan peningkatan pengeluaran yang disebabkan oleh alasan yang tidak terduga. Kondisi ini tentu saja akan mempengaruhi kemampuan nasabah dalam menyelesaikan kewajibannya kepada pihak bank. Sekalipun tidak dapat memprediksi arus likuiditas sebuah perusahaan, bank dapat menaksir apakah perusahaan tersebut memiliki likuiditas yang cukup atau dapat memperoleh dana tambahan untuk mempertahankan *caishflow* seperti sedia kala.

2) Risiko yang timbul dari komitmen kapital yang berlebihan

Sebuah perusahaan mungkin saja mengambil komitmen kapital yang

berlebihan dan menandatangani kontak untuk pengeluaran bersekala besar. Apabila tidak mampu untuk meghargai komitmennya, bank dapat dipaksa untuk dilikuidasi. Bank maupun suplier pembayaran perdagangan sering kali tidak mampu untuk mengontrol suatu pengeluaran yang berlebihan dari sebuah perusahaan. Namun demikian, bank dapat mencoba untuk memonitornya dengan melakukan analisis, misalnya, neraca perusahaan tersebut yang terakhir dipublikasikan, dimana komitmen pengeluaran kapital harus diungkap.

3) Risiko yang timbul dari lemahnya analisis bank

Terdapat tiga macam risiko yang timbul dari lemahnya analisis bank, yakni sebagai berikut:

a) Analisis pembiayaan yang keliru

Dalam konteks ini, terjadi bukan karena perubahan kondisi nasabah yang tak terduga, tetapi dikarenakan memang sudah sejak awal nasabah yang bersangkutan berisiko tinggi. Keputusan pembiayaan bisa jadi adalah keputusan yang tidak valid. Kesalahan dalam pengambilan keputusan ini biasanya bersumber dari informasi yang tersedia kurang akurat. Untuk mengatasi hal ini, bank memerlukan staf yang terlatih dan berpengalaman dalam menyusun suatu pendekatan pembiayaan.

b) *Creativeaccounting*

Creativeaccounting merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan kebijakan akuntansi perusahaan yang memberikan keterangan yang menyesatkan tentang suatu laporan posisi keuangan perusahaan. Dalam kasus ini, keuntungan dapat dibuat agar terlihat lebih besar, aset

terlihat lebih bernilai, dan kewajiban dapat disembunyikan dari neraca keuangan.

c) Karakter nasabah

Terkadang nasabah dapat memperdaya bank dengan sengaja menciptakan pembiayaan macet. Bank perlu waspada terhadap kemungkinan ini dengan mencoba untuk membuat suatu keputusan berdasarkan informasi objektif tentang karakter nasabah.

c. Manajemen Risiko Perusahaan Asuransi

1) Risiko Harga Komoditas

Di tahun 2013 terjadi penurunan harga komoditas yang signifikan baik untuk komoditas nikel dan emas dan batubara. Penurunan terjadi disebabkan oleh melemahnya permintaan akibat krisis ekonomi global serta terus meningkatnya level cadangan komoditas dunia. Walaupun basis pelanggan Perusahaan dan Entitas Anak terdiversifikasi dan tidak tergantung pada satu

pasar atau negara saja, namun karena porsi portofolio produk nikel yang dominan terhadap produk lainnya penurunan harga nikel akan secara signifikan mempengaruhi pendapatan Perusahaan dan Entitas Anak secara keseluruhan. Selain dengan natural hedging melalui peningkatan porsi portofolio non-nikel (emas, bauksit dan batubara), Perusahaan dan Entitas Anak juga dimungkinkan untuk melakukan mitigasi risiko melalui transaksi lindung nilai dengan tujuan utama untuk memproteksi anggaran pendapatannya. Namun beberapa posisi lindung nilai dapat menyebabkan Perusahaan dan Entitas Anak kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan yang lebih tinggi pada saat harga mengalami kenaikan. Perusahaan dan Entitas Anak berkeyakinan bahwa cara mengelola risiko penurunan harga komoditas yang paling baik adalah dengan cara menurunkan biaya produksi. Perusahaan dan Entitas Anak mempunyai komitmen untuk melakukan konversi bahan bakar IDO dan MFO dengan bahan bakar

yang lebih murah seperti gas alam, batubara atau tenaga air.

2) Risiko Mata Uang dan Tingkat Suku Bunga
Pendapatan dan posisi kas Perusahaan dan Entitas Anak sebagian besar dalam mata uang dolar Amerika Serikat sedangkan sebagian besar beban operasi Perusahaan dan Entitas Anak dalam mata uang Rupiah. Dengan demikian, Perusahaan dan Entitas Anak mempunyai eksposur risiko melemahnya nilai Rupiah terhadap dolar Amerika Serikat. Untuk mengatasi risiko ini dari waktu ke waktu, Perusahaan dan Entitas Anak melakukan transaksi lindung nilai. Perusahaan dan Entitas Anak terpapar risiko tingkat suku bunga yang berasal dari perubahan tingkat bunga atas liabilitas yang dikenakan bunga. Risiko ini dikelola pada umumnya dengan menggunakan *interest rate swaps*. Pada tahun 2011, kontrak *interest rate swap* Perusahaan telah

berakhir. Sejak tahun 2011, Perusahaan memiliki utang obligasi dengan suku bunga tetap.

3) Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko bahwa Perusahaan dan Entitas Anak akan mengalami kerugian yang ditimbulkan oleh pelanggan atau pihak ketiga yang gagal memenuhi kewajiban kontraktual. Tidak ada risiko kredit yang signifikan. Perusahaan dan Entitas Anak mengelola dan mengendalikan risiko kredit dengan menetapkan batasan jumlah risiko yang dapat diterima untuk masing-masing pelanggan dan memantau risiko terkait dengan batasan-batasan tersebut. Sehubungan dengan aset keuangan lainnya yang dimiliki Perusahaan dan Entitas Anak yang terdiri dari kas dan setara kas, piutang usaha dan piutang lainnya, risiko kredit yang dihadapi oleh Perusahaan dan Entitas Anak berasal dari kelalaian *counter-party*, dengan risiko maksimum sama dengan nilai tercatat dari instrumen-instrumen tersebut. Perusahaan dan Entitas Anak yakin akan kemampuannya untuk

terus mengendalikan dan mempertahankan eksposur yang minimal terhadap risiko kredit mengingat Perusahaan dan Entitas Anak memiliki kebijakan yang jelas dalam pemilihan pelanggan, perjanjian yang mengikat secara hukum untuk transaksi penjualan komoditas mineral yang telah dilakukan dan secara historis mempunyai tingkat yang rendah untuk piutang usaha yang bermasalah. Kebijakan umum Perusahaan dan Entitas Anak untuk penjualan komoditas mineral pelanggan yang sudah ada dan pelanggan baru adalah memilih pelanggan dengan kondisi keuangan yang kuat dan reputasi yang baik. Kualitas kredit aset keuangan baik yang belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai dapat dinilai dengan mengacu pada peringkat kredit eksternal.

4) Risiko Likuiditas

Pengelolaan risiko likuiditas dilakukan antara lain dengan memonitor profil jatuh tempo pinjaman dan sumber pendanaan, menjaga saldo

kecukupan kas dan surat berharga dan kesiapan untuk menjaga posisi pasar. Perusahaan dan Entitas Anak mempertahankan kemampuannya untuk melakukan pembiayaan atas pinjaman yang dimiliki dengan cara mencari berbagai sumber fasilitas pembiayaan yang mengikat dari pemberi pinjaman yang handal. Perusahaan dan Entitas Anak mempunyai eksposur risiko likuiditas dengan adanya pendanaan obligasi dan pinjaman modal untuk pengembangan proyeknya. Tanggal jatuh tempo kontraktual dari liabilitas keuangan seperti utang usaha, biaya masih harus dibayar, bagian jangka pendek penyesuaian untuk pengelolaan dan reklamasi lingkungan hidup dan utang lain adalah kurang dari satu tahun, kecuali untuk liabilitas keuangan seperti utang obligasi.

BAB 6

Pengelolaan risiko

Mengapa risiko harus dikelola? Jawabannya tidak sulit ditebak, yaitu karena risiko mengandung biaya yang tidak sedikit. Bayangkan suatu kejadian di mana suatu perusahaan sepatu yang mengalami kebakaran. Kerugian langsung dari peristiwa tersebut adalah kerugian finansial akibat asset yang terbakar (misalnya gedung, material, sepatu setengah jadi, maupun sepatu yang siap untuk dijual). Namun juga dilihat kerugian tidak langsungnya, seperti tidak bisa beroperasinya perusahaan selama beberapa bulan sehingga menghentikan arus kas. Akibat lainnya adalah macetnya pembayaran hutang kepada supplier dan kreditor karena terhentinya arus kas yang akhirnya akan menurunkan kredibilitas dan hubungan baik perusahaan dengan partner bisnis tersebut.

Risiko dapat dikurangi dan bahkan dihilangkan melalui manajemen risiko. Peran dari manajemen risiko diharapkan dapat mengantisipasi lingkungan cepat

berubah, mengembangkan corporate governance, mengoptimalkan strategic management, mengamankan sumber daya dan asset yang dimiliki organisasi, dan mengurangi reactive decision making dari manajemen puncak.

Tuntutan perubahan dan peningkatan kapabilitas perusahaan memunculkan risiko (risk) dan sekaligus peluang (opportunities) bagi perusahaan. Risiko berpeluang menyebabkan tidak tercapainya tujuan dan misi dari perusahaan. Kegagalan perusahaan untuk mencapai tujuan dan misinya dapat mengakibatkan *distrust* (ketidakpercayaan) dari public terhadap perusahaan. Dalam kondisi terjelek dan sebagaimana yang pernah terjadi, distrust dapat menyebabkan berhentinya kegiatan bisnis.

Manajemen risiko menjadi kebutuhan yang strategis dan menentukan perbaikan kinerja dari perusahaan. Manajemen risiko diperlukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan. Pengalokasian sumber daya

didasarkan pada prioritas risiko yang dimulai dari risiko skala tertinggi. Demikian pula, manajemen risiko yang ada perlu dievaluasi secara periodik melalui aktifitas pengendalian (internal control).

Risiko dapat dikurangi dengan menurunkan peluang terjadinya risiko. Peran dari manajemen risiko diharapkan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi begitu cepat, mengembangkan corporate governance, dan mengamankan sumber daya dan asset yang dimiliki perusahaan.

Implementasi manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik dimulai sejak tahun 2003, dengan dibentuknya Tim Manajemen Risiko sesuai Nota Dinas Direksi No.1943/08/NK.01.04/04/ND/2003, tanggal 20 Agustus 2003, yang bertugas untuk mempersiapkan "blue print" implementasi manajemen risiko. Kemudian pada tahun 2004 dibentuk unit kerja Departemen Manajemen Risiko sebagai kelanjutan tugas untuk mengelola risiko perusahaan.

Tujuan PT Petrokimia Gresik menerapkan manajemen risiko secara garis besar adalah sebagai berikut :

1. Sebagai salah satu bentuk implementasi prinsip-prinsip GCG sesuai SK Menteri BUMN No.117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2002, yang kemudian diperbaharui oleh Peraturan Menteri Negara BUMN No : PER-01/MBU/2011, tanggal 1 Agustus 2011.
2. Mampu menetapkan dan mengelola risiko-risiko yang dihadapi perusahaan, serta mengurangi/meminimalkan dampak yang ditimbulkannya.
3. Membangun kemampuan mensosialisasikan pemahaman mengenai risiko dan pentingnya pengelolaan risiko.
4. Membentuk proses pengelolaan risiko mulai dari identifikasi, pengukuran, pengendalian risiko sampai dengan proses pemantauan risiko, dan melakukan pelaporan untuk memastikan bahwa telah ditetapkan strategi dalam upaya

mengurangi/mengendalikan risiko semaksimal mungkin.

5. Membangun alat bantu untuk pemantauan terhadap risiko-risiko yang timbul di masing-masing fungsi perusahaan.
6. Memastikan bahwa Komisaris dan Direksi mendapatkan informasi yang tepat untuk mengelola risiko secara optimal.

Mekanisme dalam penerapan manajemen risiko PT Petrokimia Gresik didukung oleh beberapa keputusan internal antara lain :

1. Pembentukan Departemen Manajemen Risiko dengan Keputusan Direksi PT PG Nomor : 171/06/LI.00.01/30/SK/2004, tanggal 1 Juni 2004, tentang Struktur Organisasi dan Ketentuan Pokok Tata Cara Kerja PT Petrokimia Gresik, yang bertugas untuk mengelola pelaksanaan manajemen risiko pada seluruh Unit Kerja Perusahaan.

2. Surat Keputusan Direksi PT Petrokimia Gresik Nomor: 224/07/TU.04.02/30/SK/ 2004, tanggal 13 Juli 2004, tentang Pemberlakuan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko PT Petrokimia Gresik.
3. Nota Dinas Direksi PT Petrokimia Gresik Nomor: 0880/TU.04.02/14/ND/2005, tanggal 1 April 2005, tentang Tata Cara Identifikasi Risiko dan Panduan Pengelompokan Risiko PT Petrokimia Gresik.
4. Nota Dinas Direksi PT Petrokimia Gresik Nomor: 1671/NK.01.04/14/ND/2005, tanggal 30 Juni 2005, tentang Penunjukan Key Person dalam Implementasi Manajemen Risiko.
5. Nota Dinas Direksi PT Petrokimia Gresik Nomor: 2031/TU.04.02/14/ND/2005, tanggal 1 Agustus 2005, tentang Pedoman Kodifikasi Nomor Identifikasi (No.ID) Risiko.
6. Prosedur Nomor : PR-02-1051, tanggal 20 Desember 2004, tentang Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

Dalam perkembangan penerapan manajemen risiko di PT Petrokimia Gresik, ruang lingkup yang dibahas menjadi lebih spesifik dan disesuaikan dengan perubahan yang terjadi baik eksternal maupun internal. Perubahan ini melahirkan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan dan bisa berdampak merugikan atau tidak tercapainya target-target perusahaan. Lingkup pengelolaan risiko dibagi menjadi dua yaitu Lingkup Risiko Korporat dan Lingkup Risiko Operasional.

Konsep risiko korporat dan risiko operasional berawal dari tugas dan tanggungjawab Departemen Manajemen Risiko sebagai unit pengelolaan risiko yang antara lain harus menyusun Profil Risiko Perusahaan setiap tahun sebagai pedoman Unit Kerja dalam pengelolaan risiko.

Profil Risiko juga digunakan sebagai dasar penyusunan Rencana Audit Tahunan oleh Audit Intern dalam pelaksanaan kegiatan Risk Based Audit (RBA) yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana pengendalian risiko telah dilaksanakan dengan baik dan

efektif. Hasil dari pelaksanaan RBA ini diharapkan dapat menjadi tolok ukur efektifitas pengelolaan risiko dan akan dilaporkan ke Manajemen serta Komite Audit dalam rangka penerapan tata Kelola Perusahaan yang baik (GCG).

Dalam profil risiko juga diperlihatkan hubungan tugas dan tanggung jawab masing-masing unit kerja serta sasaran dan program kerja untuk tahun berjalan. Dengan metodologi seperti ini, diharapkan seluruh risiko yang berpotensi mengganggu pencapaian sasaran dan target unit kerja dapat dikenali untuk kemudian dikendalikan dan dipantau secara ketat dan efektif. Jika suatu unit kerja melakukan perubahan KPI, sasaran dan program kerja pada perjalanan waktu dalam tahun berjalan, maka unit kerja yang bersangkutan perlu mengulang identifikasi dan pengukuran risiko.

Profil risiko perusahaan juga menyajikan gambaran potensi Risiko Korporat dan Risiko Operasional, dimana risiko korporat disajikan secara global, sedangkan risiko

operasional disajikan secara rinci karena merupakan raw material identifikasi risiko dari seluruh unit kerja.

Lingkup Pengelolaan Risiko Korporat

Merupakan risiko yang bersumber dari luar (eksternal) misalnya kurs mata uang, bahan baku, regulasi/UU, kondisi pasar, masyarakat dan lain-lain, serta beberapa risiko yang berasal dari dalam (internal) perusahaan yang berdampak “katastropik” mempengaruhi pencapaian target/kinerja perusahaan. Misalnya machinery breakdown terhadap target produksi. Karena sumber dominan risiko korporat berasal dari luar (eksternal), maka setiap saat bisa mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan yang terjadi.

Pengendalian risiko dilaksanakan oleh Manajemen, dan/atau melalui kegiatan Dalop, atau kerjasama antar Unit Kerja yang terkait.

Lingkup Pengelolaan Risiko Operasional

Merupakan risiko yang melekat pada unit kerja dalam aktifitas kegiatan operasionalnya. Biasanya bersumber dari internal unit kerja yang bersangkutan atau unit kerja lainnya dalam satu kegiatan yang terintegrasi. Sehingga dalam Profil Risiko berbasis aktifitas ada kemungkinan keterkaitan aktifitas antar unit kerja, bisa juga merupakan bagian atau turunan dari Risiko Korporat.

Pengendalian risiko operasional dilakukan oleh unit kerja dan/atau kerjasama antar unit kerja.

Dalam rangka tugas pengawasan pelaksanaan penerapan MR, Dewan Komisaris membentuk Komite MR melalui surat No.12/02/15/DK/2011, tanggal 21 Pebruari 2012, tentang Pengangkatan Anggota-Anggota Komite MR PT Petrokimia Gresik.

Komite MR yang berwenang dan bertanggungjawab untuk mengkaji ulang kebijakan Manajemen Risiko, memonitor risiko utama perusahaan, memberi masukan kepada Dewan Komisaris dalam rangka perbaikan kebijakan Manajemen Risiko.

Salah satu kegiatan Komite MR adalah melakukan Kaji Ulang Manajemen Risiko secara periodik untuk mengevaluasi pemaparan perkembangan penerapan Manajemen Risiko selama periode tertentu dan potensi periode berikutnya pada tingkat Direktorat.

Untuk mengelola manajemen risiko diperlukan tiga pertahanan, yaitu:

- a. Pertahanan pertama : 1st line of defence
- b. Pertahanan kedua : 2nd line of defence
- c. Pertahanan ketiga : 3rd line of defence.

Ketiga pertahanan tersebut dimaksudkan, apabila pertahanan pertama masih kurang berfungsi masih ada pertahanan ke dua, dan juga ketiga. Dengan demikian maka perusahaan dapat memitigasi risiko sejak awal.

Konsep Risiko

Risiko berhubungan dengan ketidakpastian ini terjadi oleh karena kurang atau tidak

tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (uncertain) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Istilah risiko memiliki beberapa definisi. Risiko dikaitkan dengan kemungkinan kejadian, atau keadaan yang dapat mengancam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Vaughan (1978) mengemukakan beberapa definisi risiko sebagai berikut:

1. Risk is the chance of loss (risiko adalah kans kerugian)

Chance of loss berhubungan dengan suatu exposure (keterbukaan) terhadap kemungkinan kerugian. Dalam ilmu statistik, chance dipergunakan untuk menunjukkan tingkat probabilitas akan munculnya situasi tertentu. Dalam hal chance of loss 100%, berarti kerugian adalah pasti sehingga risiko tidak ada.

2. Risk is the possibility of loss (risiko adalah kemungkinan kerugian).

Istilah possibility berarti bahwa probabilitas sesuatu peristiwa berada di antara nol dan satu. Namun, definisi ini kurang cocok dipakai dalam analisis secara kuantitatif.

3. Risk is uncertainty (risiko adalah ketidakpastian).

Uncertainty dapat bersifat subjective dan objective. Subjective uncertainty merupakan penilaian individu terhadap situasi risiko yang didasarkan pada pengetahuan dan sikap individu yang bersangkutan. Objective uncertainty akan dijelaskan pada dua definisi risiko berikut.

4. Risk is the dispersion of actual from expected results (risiko merupakan penyebaran hasil aktual dari hasil yang diharapkan).

Ahli statistik mendefinisikan risiko sebagai derajat penyimpangan sesuatu nilai di sekitar suatu posisi sentral atau di sekitar titik rata-rata.

5. Risk is the probability of any outcome different from the one expected (risiko adalah probabilitas sesuatu outcome berbeda dengan outcome yang diharapkan)

Menurut definisi di atas, risiko bukan probabilitas dari suatu kejadian tunggal, tetapi probabilitas dari beberapa outcome yang berbeda dari yang diharapkan. Dari berbagai definisi di atas, risiko dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tidak diinginkan, atau tidak terduga. Dengan kata lain, kemungkinan itu sudah menunjukkan adanya ketidakpastian.

Konsep lain yang berkaitan dengan risiko adalah peril dan hazard. Peril merupakan suatu peristiwa yang dapat menimbulkan terjadinya suatu kerugian. Sedangkan hazard merupakan keadaan dan kondisi yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya peril. Hazard terdiri dari beberapa tipe, yaitu:

1. Physical hazard merupakan suatu kondisi yang bersumber pada karakteristik secara fisik dari objek yang dapat memperbesar terjadinya kerugian.
2. Moral hazard merupakan suatu kondisi yang bersumber dari orang yang berkaitan dengan

sikap mental, pandangan hidup dan kebiasaan yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya peril.

3. Morale hazard merupakan suatu kondisi dari orang yang merasa sudah memperoleh jaminan dan menimbulkan kecerobohan sehingga memungkinkan timbulnya peril.

4. Legal hazard merupakan suatu kondisi pengabaian atas suatu peraturan atau perundang-undangan yang bertujuan melindungi masyarakat sehingga memperbesar terjadinya peril. Risiko dapat terjadi pada pelayanan, kinerja, dan reputasi dari institusi yang bersangkutan. Risiko yang terjadi dapat disebabkan oleh berbagai faktor antara lain kejadian alam, operasional, manusia, politik, teknologi, pegawai, keuangan, hukum, dan manajemen dari organisasi.

Suatu risiko yang terjadi dapat berasal dari risiko lainnya, dan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Risiko rendahnya kinerja suatu instansi berasal dari risiko rendahnya mutu pelayanan kepada publik. Risiko terakhir

disebabkan oleh faktor-faktor sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan operasional seperti keterbatasan fasilitas kantor. Risiko yang terjadi akan berdampak pada tidak tercapainya misi dan tujuan dari instansi tersebut, dan timbulnya ketidakpercayaan dari publik.

Risiko diyakini tidak dapat dihindari. Berkenaan dengan sektor publik yang menuntut transparansi dan peningkatan kinerja dengan dana yang terbatas, risiko yang dihadapi instansi Pemerintah akan semakin bertambah dan meningkat. Oleh karena itu, pemahaman terhadap risiko menjadi keniscayaan untuk dapat menentukan prioritas strategi dan program dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen Risiko Pertambangan adalah suatu proses interaksi yang digunakan oleh perusahaan pertambangan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menanggulangi bahaya di tempat kerja guna mengurangi risiko bahaya seperti kebakaran, ledakan, tertimbun longsoran tanah, gas beracun,

suhu yang ekstrem,dll.Jadi, manajemen risiko merupakan suatu alat yang bila digunakan secara benar akan menghasilkan lingkungan kerja yang aman,bebas dari ancaman bahaya di tempat kerja.

Terjadinya kecelakaan kerja tentu saja menjadikan masalah yang besar bagi kelangsungan suatu usaha. Kerugian yang diderita tidak hanya berupa kerugian materi yang cukup besar namun lebih dari itu adalah timbulnya korban jiwa yang tidak sedikit jumlahnya. Kehilangan sumber daya manusia ini merupakan kerugian yang sangat besar karena manusia adalah satu-satunya sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun.

Menurut (Sunaryo, 2009), risiko dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk :

a) Risiko spekulatif

Suatu keadaan yang dihadapi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan dan juga

dapat memberikan kerugian. Risiko spekulatif kadang-kadang dikenal dengan istilah risiko bisnis (business risk). Seseorang yang menginvestasikan dananya di suatu tempat menghadapi dua kemungkinan. Kemungkinan pertama investasinya menguntungkan atau malah investasinya merugikan. Risiko yang dihadapi seperti ini adalah risiko spekulatif.

b) Risiko murni

Sesuatu yang hanya dapat berakibat merugikan atau tidak terjadi apa-apa dan tidak mungkin menguntungkan. Salah satu contoh adalah kebakaran, apabila perusahaan menderita kebakaran, maka perusahaan tersebut akan menderita kerugian. Kemungkinan yang lain adalah tidak terjadi kebakaran. Dengan demikian kebakaran hanya menimbulkan kerugian, bukan menimbulkan keuntungan kecuali ada kesengajaan untuk membakar dengan maksud-maksud tertentu. Risiko murni adalah sesuatu yang hanya dapat berakibat

merugikan atau tidak terjadi apa-apa dan tidak mungkin menguntungkan. Salah satu cara menghindarkan risiko murni adalah dengan asuransi. Dengan demikian besarnya kerugian dapat diminimalkan. itu sebabnya risiko murni kadang dikenal dengan istilah risiko yang dapat diasuransikan (insurable risk). Perbedaan utama antara risiko spekulatif dengan risiko murni adalah kemungkinan untung ada atau tidak, untuk risiko spekulatif masih terdapat kemungkinan untung sedangkan untuk risiko murni tidak dapat kemungkinan untung. Kejadian sesungguhnya terkadang menyimpang dari perkiraan. Artinya ada kemungkinan penyimpangan yang menguntungkan maupun merugikan. Jika kedua kemungkinan itu ada, maka dikatakan risiko itu bersifat spekulatif. Sebaliknya, lawan dari risiko spekulatif adalah risiko murni, yaitu hanya ada kemungkinan kerugian dan tidak mempunyai kemungkinan keuntungan. Manajer risiko

tugas utamanya menangani risiko murni dan tidak menangani risiko spekulatif, kecuali jika adanya risiko spekulatif memaksanya untuk menghadapi risiko murni tersebut.

Menentukan sumber risiko adalah penting karena mempengaruhi cara penanganannya. Sumber risiko dapat diklasifikasikan sebagai risiko sosial, risiko fisik, dan risiko ekonomi. Biaya-biaya yang ditimbulkan karena menanggung risiko atau ketidakpastian dapat dibagi sebagai berikut:

- Biaya-biaya dari kerugian yang tidak diharapkan
- Biaya-biaya dari ketidakpastian itu sendiri

3 Mengidentifikasi risiko

Pengidentifikasian risiko merupakan proses analisa untuk menemukan secara sistematis dan berkesinambungan atas risiko (kerugian yang potensial) yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan checklist untuk pendekatan yang sistematis dalam menentukan kerugian potensial. Salah satu alternatif

sistem pengklasifikasian kerugian dalam suatu checklist adalah; kerugian hak milik (property losses), kewajiban mengganti kerugian orang lain (liability losses) dan kerugian personalia (personnel losses). Checklist yang dibangun sebelumnya untuk menemukan risiko dan menjelaskan jenis-jenis kerugian yang dihadapi oleh suatu perusahaan.

Perusahaan yang sifat operasinya kompleks, berdiversifikasi dan dinamis, maka diperlukan metode yang lebih sistematis untuk mengeksplorasi semua segi. Metode yang dianjurkan adalah sebagai berikut:

1. Questioner analisis risiko (risk analysis questionnaire)
2. Metode laporan Keuangan (financial statement method)
3. Metode peta aliran (flow-chart)
4. Inspeksi langsung pada objek
5. Interaksi yang terencana dengan bagian-bagian perusahaan

6. Catatan statistik dari kerugian masa lalu

7. Analisis lingkungan

Dengan mengamati langsung jalannya operasi, bekerjanya mesin, peralatan, lingkungan kerja, kebiasaan pegawai dan seterusnya, manajer risiko dapat mempelajari kemungkinan tentang hazard. Oleh karena itu, keberhasilannya dalam mengidentifikasi risiko tergantung pada kerja sama yang erat dengan bagian-bagian lain yang terkait dalam perusahaan.

Manajer risiko dapat menggunakan tenaga pihak luar untuk proses mengidentifikasikan risiko, yaitu agen asuransi, broker, atau konsultan manajemen risiko. Hal ini tentunya memiliki kelemahan, di mana mereka membatasi proses hanya pada risiko yang diasuransikan saja. Dalam hal ini diperlukan strategi manajemen untuk menentukan metode atau kombinasi metode yang cocok dengan situasi yang dihadapi.

Dalam suatu bisnis adalah hal biasa jika memperoleh kerugian dalam operasi bisnisnya, namun

manajemen harus bisa menarik pembelajaran dari setiap kerugian yang terjadi. Tanpa proses pembelajaran dari setiap kerugian yang terjadi, perusahaan akan mengulangi kesalahan yang sama. Kegagalan atau kerugian dalam setiap kasus bisnis bersifat unik, ada yang terungkap dalam beberapa hari saja, namun ada pula yang berlangsung dalam jangka panjang yang bisa membuat perusahaan bangkrut.

Menurut (Sihaan, 2007), dari berbagai kasusterdapat hal yang menarik tema dalam kasus tersebut, yang dibagi dalam tujuh pelajaran penting, yaitu:

1. Kenali bisnis anda
2. Kembangkan sistem *checks and balances*
3. Tetapkan limit dan ruang lingkup
4. Fokus pada kas anda
5. Gunakan ukuran yang tepat
6. Berikan kompensasi sesuai kinerja yang anda kehendaki
7. Ciptakan keseimbangan yin dan yang.

Pelajaran 1: Kenali Bisnis Anda

Kenali bisnis anda bukan hanya penting untuk manajemen yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengambil keputusan bisnis, namun juga penting untuk seluruh karyawan. Mengapa? Karena karyawan perlu mengetahui bagaimana akuntabilitas mereka bisa berdampak akan kemajuan bisnis perusahaan, dan bagaimana fungsi dan tanggung jawab mereka dengan pihak-pihak lainnya di dalam organisasi.

Kegagalan mengenali bisnis ini merupakan faktor penting dalam bencana yang dialami *Kidder, Peabody*. Pimpinan penegakan hukum SEC (*Securities and Exchange Commission*) *Gary Lynch* melaporkan bahwa para penyelia tidak pernah memahami aktivitas transaksi harian dan sumber keuntungan yang dibuatnya, sementara para auditor *GE Capital* benar-benar kurang memahami tentang perdagangan obligasi pemerintah. Secara tajam, laporan *Lynch* dengan tajam menyoroti kegagalan manajemen untuk mengawasi, memahami, memantau aktivitas di meja perdagangan.

Kita juga pernah melihat bagaimana Pimpinan tak mengenali apa yang kemungkinan dapat dilakukan oleh bawahannya sehari-hari. Seorang Pimpinan, tidak bisa hanya sekedar mendelegasikan wewenang, dan hanya mengontrol dari jarak jauh, namun sewaktu-waktu seorang Pimpinan harus memahami dan mengetahui risiko yang mungkin terjadi pada pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Dalam proses ini, melakukan cuti wajib atau mutasi perlu dilakukan, untuk memberikan “jeda”, serta bisa melihat pekerjaan yang telah dilakukan oleh orang sebelumnya. Banyak kejadian, permasalahan baru diketahui, setelah orang yang bersangkutan di mutasikan ke tempat lain. Bagi orang yang baru dipindahkan ke tempat baru, pertamanya adalah mempelajari dulu sistim prosedur di tempat baru, proses bisnis yang dilakukan oleh bawahan di tempat yang baru, melihat apakah semua telah berjalan normal dan sesuai aturan yang ditetapkan. Hal ini dilakukan, karena orang yang baru menggantikan tak ingin kena getahnya, karena kesalahan orang yang digantikan terdahulu.

Pelajaran 2: Kembangkan sistem *checks and balance*

Sistem *checks and balance*, mencegah individu atau kelompok tertentu memiliki wewenang berlebihan dalam mengambil risiko atas nama organisasi. Langkah ini juga merupakan upaya diversifikasi portofolio orang and proses. Sistem *checks and balance*, bersama-sama dengan pemisahan tugas utama, bukan hanya menjaga terjadinya kesalahan oleh manusia, proses dan sistem, namun sangat penting untuk tercapainya manajemen yang sehat. Kehancuran *Barings Bank* dapat menjadi contoh dari prinsip ini. Fungsi perdagangan maupun akuntansi di cabang *Barings Bank* Singapura bertanggung jawab pada *Nick Leeson*, yang memungkinkan menyembunyikan kerugian menumpuk selama setahun.

Fungsi *checks and balance* ini, kadang dikenal juga dengan istilah *built in control*. Ada pemisahan antara *maker*, *checker* dan *signer*. Andaikata kekurangan karyawan, maka minimal harus ada dua pihak independen. Hal ini berlaku pula untuk pemisahan antara

policy (pembuat kebijakan), proses analisis (yang mengeksekusi), serta administrasi. Tanpa *checks and balance*, perusahaan akan kesulitan mendeteksi terjadinya risiko sejak dini, dan atas kesalahan siapa.

Pelajaran 3: Tetapkan Limit dan Ruang Lingkup

Bila strategi bisnis dan perencanaan produk memberikan “arah yang hendak dituju”, maka limit dan ruang lingkup memberikan tanda “kapan harus berhenti.”

Limit risiko untuk kredit, antara lain *risk adjusted limits* oleh pihak ketiga, *risk grade*, industri dan Negara. Untuk risiko operasional, batas risiko yang mencakup, antara lain: standar kualitas minimum untuk operasi, sistem, atau proses. Limit tersebut tidak hanya pada risiko finansial dan operasional, namun juga untuk mengendalikan risiko bisnis, misalnya standar untuk praktek penjualan dan keterbukaan produk. Ruang

lingkup juga perlu dikembangkan untuk mengendalikan risiko organisasional, seperti kebijakan pengangkatan karyawan dalam hubungannya dengan pemeriksaan latar belakang calon karyawan, atau kebijakan pengakhiran hubungan kerja jika seorang karyawan melanggar kebijakan perusahaan. Tanpa batas dan ruang lingkup yang jelas, manajemen sebuah perusahaan yang sedang bertumbuh dengan cepat dapat disamakan dengan pengemudi tanpa rem.

Pendelegasian wewenang memang perlu, namun Pemberi delegasi tetap bertanggung jawab atas sebagian wewenang yang diberikan. Limit diperlukan untuk menetapkan standar, untuk menetapkan batas risiko yang dapat diserap. Pada berita akhir-akhir ini, kita bisa melihat, bahwa penanganan SDM sebuah perusahaan sangat unik. kita bisa melihat bagaimana ASTRA, walau ditinggal Pemimpinnya secara mendadak tetap berjalan. Di satu sisi ada perusahaan yang menanggung risiko karena pemberian limit yang berlebihan pada salah satu manager. Walau seorang manager dianggap handal dan

berkualitas, tetap ada batas risiko yang bisa diserap oleh perusahaan.

Pelajaran 4: Fokus pada Kas Anda

Seorang perampok terkenal pernah ditanya, mengapa dia merampok Bank. Jawabannya, “karena disana ada uang.” Jawaban sederhana ini mengandung pelajaran penting bagi seluruh institusi keuangan maupun bagian keuangan perusahaan. Kejahatan, baik *fraud* (penipuan), penyalahgunaan, atau pencurian, mengikuti kas. Kesalahan perdagangan dan operasional perusahaan akan terasa akibatnya bila membawa dampak terhadap kas. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa terdapat mekanisme pengelolaan posisi dan arus kas yang memadai di perusahaan mencakup mekanisme pengendalian, berupa otorisasi pengajuan, persetujuan, dan pelaksanaan *transfer*: proses internal untuk mengukur, memantau, merekonsiliasi, dan mencatat/mendokumentasi transaksi kas.

Teknologi baru seperti *e-commerce*, *electronic banking* dan *smart cards* menghadapkan institusi keuangan pada

tantangan baru. Manajemen keuangan dan kas yang tidak memadai membuka peluang untuk tindakan curang yang tidak terlacak, serta menjadi wilayah “buta” untuk kesalahan perdagangan operasional. Selang waktu panjang antara laba yang dilaporkan dan arus kas aktual harus menjadi perhatian pada perusahaan apapun.

Mengutip seorang analis, “*Cash is king. Accounting is opinion.*”

Dalam kehidupan sehari-hari kita mengenal istilah *cash flow*, benar-benar aliran kas keluar masuk. Jika pada neraca dan rugi laba terlihat bagus, namun yang perlu dilihat adalah aliran kas riil, karena kas adalah darah perusahaan.

Pelajaran 5: Gunakan ukuran yang tepat

Ukuran kesuksesan yang digunakan oleh perusahaan untuk melacak kinerja individual dan kelompok merupakan pendorong utama perilaku, dan juga pendorong utama risiko. Perusahaan sering menetapkan target kinerja berdasarkan tingkat penjualan, pendapatan,

dan laba. Ada pula yang melakukan pendekatan dengan *balance scorecard*, melengkapi ukuran finansial dengan ukuran kinerja yang terkait dengan kualitas, kepuasan pelanggan, dan proses internal lainnya. Jika manajemen ingin mendapatkan hasil yang tepat (perspektif risiko yang tepat), penting agar ukuran-ukuran risiko dimasukkan ke dalam berbagai proses yang menghasilkan laporan manajemen pengukuran kinerja. Serangkaian risiko yang terintegrasi dapat membantu manajemen dengan informasi yang tepat waktu, mengenai berbagai jenis risiko yang dihadapi perusahaan, termasuk indikator-indikator risiko aktual dan peringatan dini.

Penggunaan ukuran yang tidak tepat merupakan salah satu faktor yang membawa *Bausch & Lomb* (perusahaan kacamata dan *contact lens*) kedalam kesulitan. Pemusatan perhatian pada target pendapatan, ditambah amosfir yang amat sangat menuntut, menghasilkan perilaku yang membawa dampak yang tidak diinginkan di berbagai tingkatan, dari ketidakpuasan pelanggan hingga harga saham.

Berbagai bencana yang menimpa perusahaan secara mendasar disebabkan oleh keinginan untuk sukses yang terlalu besar. Perusahaan yang menekankan pertumbuhan dengan segala cara (*at all costs*), membawa dampak pada berbagai kerugian pada perusahaan. Perusahaan lain secara regular menetapkan target pertumbuhan 15-20 persen setahun. Perusahaan ini hendaknya bertanya pada diri mereka sendiri, apakah target ini realistis bila perekonomian secara umum hanya tumbuh sekitar 3-4 persen? Tekanan seperti apa yang ditimbulkan target ini terhadap unit bisnis? Bagaimana sikap perilaku karyawan bila sasaran penjualan dan pendapatan yang agresif tidak diimbangi dengan sistem pengendalian dan ukuran risiko yang memadai?

Pelajaran 6: Berikan kompensasi sesuai dengan kinerja yang anda kehendaki

Sisi lain pengukuran kinerja adalah wacana mengenai kompensasi dan insentif. Organisasi perlu merancang dengan cermat bagaimana merencanakan dan menerapkan kompensasi dan insentif, apakah

kompensasi dan insentif mempertegas perilaku dan kinerja yang diharapkan. Kombinasi pengukuran kinerja dan kompensasi insentif merupakan salah satu pendorong untuk perubahan perilaku dan organisasi, yang dapat mendukung tercapainya berbagai sasaran manajemen risiko atau sebaliknya.

Perusahaan perlu mengantisipasi dan memperhatikan dengan cermat, berbagai sinyal yang dikirimkan sistem pengukuran kinerja dan kompensasi insentif, untuk memastikan bahwa sistem tersebut konsisten dengan sasaran-sasaran bisnis dan manajemen risiko perusahaan. Seorang Profesor di UCLA pernah mengatakan, *“Jika anda berada di suatu perusahaan dan melihat orang-orang pintar tengah melakukan hal-hal bodoh, 9 kali dari 10 kejadian, karena mereka dibayar untuk melakukan hal tersebut.”* Struktur insentif yang tidak tepat merupakan akar permasalahan terkait dengan kurang kemandirian riset saham, sebagai contoh, analis saham merekomendasi suatu saham kepada nasabah, tetapi mereka sendiri secara pribadi melepaskan saham tersebut.

Pemberian target yang menantang, namun bisa dicapai, perlu penelitian dan perhitungan yang tepat. Pemberian target yang terlalu tinggi juga membahayakan, karena bawahan akan melakukan pada bidang-bidang yang kemungkinan berisiko tinggi, agar target tercapai. Tak ada artinya target tercapai, namun satu atau dua tahun kemudian timbul masalah.

Pelajaran 7: Ciptakan keseimbangan Yin dan Yang

Fokus manajemen risiko saat ini adalah pengembangan infrastruktur: fungsi manajemen risiko yang independen dan komite-komite pengawas, penilaian risiko dan audit, kebijakan dan prosedur manajemen risiko, sistem dan model, pengukuran dan pelaporan, limit risiko serta proses pengecualian (*exception*). Semua ini membentuk sisi keras atau *hard side* (yin) manajemen risiko. Setara dengan itu, perusahaan perlu memberikan perhatian pada sisi lunak atau *soft side* (yang) manajemen risiko.

Sisi lunak manajemen risiko, mencakup:

- d. Pemberian contoh dan pengembangan kesadaran melalui demonstrasi komitmen manajemen senior.
- e. Penetapan prinsip yang akan memadukan budaya dan nilai-nilai risiko perusahaan.
- f. Memfasilitasi komunikasi terbuka dalam membahas wacana seputar risiko, eskalasi eksposur, dan berbagi pengalaman serta praktik terbaik.
- g. Penyediaan program pelatihan dan pengembangan
- h. Penegasan perilaku dan hasil yang diinginkan dengan pengukuran kinerja dan insentif.

Soft side fokus pada orang, keahlian, budaya, nilai dan insentif. Dalam banyak hal, komponen *soft side* merupakan pendorong (*drivers*) utama kegiatan pengambilan risiko, sementara komponen *hard side* sebagai faktor yang memungkinkan (*enablers*), yang mendukung aktivitas manajemen risiko.

“Tidak ada hasil tanpa risiko, tetapi risiko hendaknya diambil tidak secara serampangan atau acak.”

Itu berarti Yin dan Yang dalam manajemen risiko diperlukan, para *manager* hendaknya mengambil pendekatan yang seimbang dalam mengelola risiko di perusahaan.

Bab 7

Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan

a) Pertambangan

Penerapan Manajemen Risiko di PT Timah (Persero) Tbk

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan, PT TIMAH (Persero) Tbk terus dihadapkan pada kondisi yang penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty risk*). Risiko-risiko yang mungkin muncul ini terjadi pada setiap aspek bisnis, baik dari sisi perencanaan, operasional, dan hal pendukung lainnya yang harus diantisipasi agar tidak menimbulkan dampak negatif baik bagi Timah sendiri serta bagi para pemangku kepentingan lainnya.

PT TIMAH (Persero) Tbk memahami bahwa upaya pengendalian risiko merupakan bagian dari upaya penerapan tata kelola yang baik (*good governance*), sehingga setiap perubahan-perubahan internal dan

eksternal yang menghasilkan ketidakpastian tersebut dapat diidentifikasi, dipantau dan dimitigasi agar dapat menopang PT TIMAH (Persero) Tbk dalam mencapai tujuan dan sasaran Perseroan dalam menciptakan nilai tambah (value creation) dalam setiap aktivitas bisnisnya.

Dengan kesadaran tersebut, PT TIMAH (Persero) Tbk telah membangun dan terus mengembangkan Sistem Manajemen Risiko perusahaan yang didukung penuh oleh Direksi sebagai bagian dari badan tata kelola tertinggi Perseroan. Sebagaimana yang tercantum dalam Kebijakan dan Sasaran Manajemen Risiko Usaha PT TIMAH (Persero) Tbk yang ditandatangani oleh Direktur Utama.

Dalam penetapan kebijakan manajemen risiko di Perseroan tersebut, Direksi memberikan dorongan, dukungan dan peran aktif melalui:

1. Penetapan peran, fungsi dan tanggung jawab pemangku kepentingan Perusahaan dalam pengelolaan risiko

2. Pembangunan budaya sadar risiko, melalui komunikasi, pemahaman dan penyamaan persepsi untuk mencapai tujuan Perusahaan
3. Penentuan standar atau metode proses manajemen risiko yang digunakan dan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja Perusahaan
4. Penyediaan sumber daya dan fasilitas yang dibutuhkan dalam penerapan manajemen risiko usaha
5. Komitmen untuk melakukan review dan verifikasi secara berkala terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko usaha

Direksi PT TIMAH (Persero) Tbk juga telah menetapkan Sasaran Manajemen Risiko Usaha, sebagai berikut: 1. Tahap I (Tahun 2014 - 2015) Dengan memahami risiko usaha kegiatan rutin secara detail (tiap Satuan Kerja) dan memanfaatkan pengetahuan perusahaan (*Knowledge Management*), mitigasi risiko usaha kegiatan rutin yang dilakukan dapat mencapai sasaran dengan penyimpangan negatif maksimal 5% dari rencana tindakan.

2. Tahap II (Tahun 2016 - seterusnya) Mitigasi risiko usaha kegiatan rutin yang dilakukan dapat mencapai sasaran dengan penyimpangan negatif kurang dari 5% dari rencana tindakan dan mitigasi risiko usaha kegiatan non-rutin (Pengembangan Usaha, Proyek, dan lain-lain) penyimpangan negatif maksimal 10% dari rencana tindakan.

Sebagai bentuk upaya melaksanakan Sistem Manajemen Risiko Perusahaan, PT TIMAH (Persero) Tbk melalui Satuan Kerja Manajemen Risiko Usaha & Investasi sebagai pihak yang menjadi ujung tombak pelaksanaan manajemen risiko di Perusahaan telah merancang Panduan Manajemen Risiko Usaha yang dimuat dalam Lampiran Surat Keputusan Direksi PT TIMAH (Persero) Tbk, Tbk Nomor 1715TBK/SK0000/2014 – S11.2. Panduan ini menjadi acuan setiap fungsi dan Satuan Kerja yang ada di Perseroan untuk ikut serta dalam pengendalian risiko yang terpadu dan terencana.

Panduan Manajemen Risiko yang dimiliki oleh PT TIMAH (Persero) Tbk ini dibangun dengan basis

Enterprise Risk Management (ERM) ISO 31000: 2009 Risk Management – Principle Guidelines. Sehingga dengan adaptasi best practices untuk Sistem Manajemen Risiko di tingkat internasional seperti ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas Sistem Manajemen Risiko yang dimiliki oleh Perseroan. Penerapan manajemen risiko usaha ini juga dijalankan dengan landasan tata nilai Perusahaan, yaitu: Integritas, Komitmen, Terbuka, Rasional dan Visioner, serta atas prinsip tata kelola yang baik, yaitu: Transparency, Accountability, Responsibility, Independent dan Fairness.

Panduan ini mencakup Kebijakan Manajemen Risiko Usaha, Sistem Manajemen Risiko Usaha, meliputi Prinsip-Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko Usaha, serta termasuk di dalamnya penentuan Kategori Risiko, Selera Risiko, Konteks Manajemen Risiko Usaha Perusahaan dan Implementasi Manajemen Risiko Usaha Perusahaan.

Prinsip-prinsip yang dianut oleh PT TIMAH (Persero) Tbk dalam menjalankan manajemen risiko dalam Perusahaan mengikuti hal-hal berikut ini:

1. Manajemen risiko usaha menciptakan dan melindungi nilai tambah.
2. Manajemen risiko usaha adalah bagian yang terpadu (tidak terpisahkan) dari keseluruhan proses organisasi.
3. Manajemen risiko usaha adalah bagian dari proses pengambilan keputusan.
4. Manajemen risiko usaha secara khusus menangani ketidakpastian.
5. Manajemen risiko usaha bersifat sistematis, terstruktur dan berkesesuaian waktu.
6. Manajemen risiko usaha berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.
7. Manajemen risiko usaha dapat disesuaikan (*tailored*) berdasarkan karakter bisnis Perusahaan.

8. Manajemen risiko usaha mempertimbangkan faktor manusia dan budayanya.
9. Manajemen risiko usaha harus transparan dan inklusif.
10. Manajemen risiko usaha merupakan kegiatan yang dinamis, berkelanjutan dan tanggap terhadap perubahan
11. Manajemen risiko usaha memfalisitasi perbaikan dan pengembangan organisasi secara terus menerus

Pada tahun 2015 PT TIMAH (Persero) Tbk melalui Satuan Kerja Manajemen Risiko Usaha & Investasi telah mengeluarkan Standard Operating Procedure (SOP) dan Instruksi Kerja (IK) Penerapan Pengendalian Risiko Usaha di lingkungan PT TIMAH (Persero) Tbk yang diformalisasi dalam Lampiran Surat Keputusan Direksi Nomor 238/TBK/ SK-0000/2015-S11.2. Standard Operating Procedure dan Instruksi Kerja ini berisi Analisa Pemangku Kepentingan, Identifikasi Risiko, Analisa Risiko, Evaluasi Risiko, Perlakuan Risiko, Pemantauan dan Peninjauan-Line Management, Audit Sistem Manajemen Risiko ISO 31000, Dokumentasi

Rencana Manajemen Risiko, Dokumentasi Penerapan Proses Manajemen Risiko.

Penerapan manajemen risiko usaha di lingkungan PT TIMAH (Persero) Tbk dimulai dengan penetapan mandat dan komitmen Direksi Perusahaan terhadap penerapan manajemen risiko usaha. Mandat dan komitmen tersebut diwujudkan melalui penetapan “Kebijakan Manajemen Risiko Usaha” dan penetapan “peran dan tanggung jawab utama para pemangku kepentingan utama” di Perseroan dalam rangka pengelolaan risiko.

Penetapan peran dan tanggung jawab dalam manajemen risiko Perusahaan melingkupi beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain sehingga bekerja dalam satu kesatuan organisasi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab satu sama lain. Peran dan tanggung jawab tersebut adalah:

1. Dewan Komisaris Sebagai pemangku risiko utama dalam pengawasan pelaksanaan pengelolaan risiko di tingkat stratejik Perusahaan, Dewan Komisaris

memastikan adanya suatu upaya pengawasan yang berkesinambungan terhadap pengelolaan risiko di tingkat strategis Perusahaan.

2. Direksi Sebagai pemangku utama dalam pelaksanaan pengelolaan risiko di tingkat stratejik Perusahaan, Direksi memastikan keberlangsungan pelaksanaan penerapan pengelolaan risiko Perusahaan dengan menciptakan situasi yang kondusif dan melalui penetapan prinsip, strategi dan kebijakan penerapan manajemen risiko usaha, serta elemen-elemen tata kelola manajemen risiko usaha.

3. Komite SDM dan Risiko Usaha Sebagai Komite yang membantu Dewan Komisaris baik secara teknis (saran dan pendapat) maupun administratif (pelaporan) dalam melakukan aktivitas pengawasan terhadap Direksi dalam pengelolaan risiko di tingkat stratejik Perusahaan.

4. Satuan Kerja Manajemen Risiko Usaha dan Investasi (MRUI) Merupakan satuan kerja yang berfungsi membantu Direksi pada penerapan manajemen risiko usaha Perusahaan.

5. Satuan Pengawasan Intern (SPI) Merupakan satuan kerja yang berfungsi membantu Direksi dalam menjamin bahwa pelaksanaan pengelolaan risiko Perusahaan telah berjalan sesuai dengan Kebijakan Manajemen Risiko Usaha dan Panduan Manajemen Risiko Usaha.

6. Pemilik Risiko (Risk Owner) Merupakan satuan kerja dan/atau General Manager yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pengelolaan risiko dan laporannya secara aktif dan efektif sesuai area tugas, fungsi, tanggung jawab dan kewenangannya yang berkoordinasi dengan Satuan Kerja MRUI sebagai fasilitator.

Perseroan sebagai perusahaan yang berusaha di bidang pertambangan timah beroperasi dalam lingkungan bisnis yang penuh dengan ketidakpastian (uncertainty), hal ini disebabkan karena terjadinya perubahan yang pesat baik dalam konteks internal dan eksternal perusahaan. Kondisi ketidakpastian atau risiko ini dapat muncul di tiap fungsi dan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (anticipated) maupun yang tidak diperkirakan (unanticipated) yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

Sebagai perusahaan yang telah tercatat di bursa efek Indonesia, maka penerapan Manajemen risiko usaha menjadi bagian dari penerapan praktek-praktek perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) secara efektif dan efisien dapat meningkatkan kepercayaan publik. Sistem Manajemen Risiko selalu dikembangkan untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya risiko serta memperbesar peluang pencapaian sasaran yang hendak dicapai Perusahaan dengan menyusun mitigasi risiko secara memadai.

Perseroan dalam menerapkan pengelolaan risiko mengacu pada prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang ditetapkan pada standar internasional Sistem Manajemen Risiko ISO 31000:2009 - *principles and guidelines* yang dipadukan dengan praktek-praktek terbaik (*Best Practices*) dan selalu dikembangkan dengan konteks kebutuhan dan tantangan yang dihadapi Perseroan.

b) Perminyakan

Penerapan Manajemen Risiko di PT Pertamina (Persero) Tbk

Organisasi Pengelolaan Risiko Komite Manajemen Risiko yang terdiri dari Direksi dan Direktur Investment Planning & Risk Management bertanggung jawab mengembangkan kebijakan dan strategi pengelolaan risiko Perusahaan, dengan didukung oleh Fungsi Risk Management di tingkat Korporat maupun Direktorat.

Fungsi Risk Management Korporat bertanggung jawab untuk mengembangkan laporan manajemen risiko, memantau profil risiko Perusahaan, memberikan rekomendasi kepada Komite Manajemen Risiko, mengevaluasi kegiatan bisnis, dan memantau pelaksanaan manajemen risiko.

Fungsi Manajemen Risiko Direktorat, bersama-sama dengan Unit Bisnis (Risk Owner), melakukan proses Manajemen Risiko dengan mengidentifikasi, menilai, memetakan, memitigasi dan memantau risiko.

Pelaksanaan pengelolaan risiko Perusahaan didukung oleh sumber daya manusia yang terus ditingkatkan kompetensinya tentang pengelolaan risiko melalui program-program pembelajaran, serta oleh sistem pengelolaan risiko terintegrasi yang mendokumentasikan setiap tahap proses pengelolaan risiko.

Faktor-Faktor Risiko Beberapa jenis risiko yang ada dalam proses-proses kerja dan bisnis Pertamina antara lain adalah:

- Risiko Strategis
- Risiko Finansial
- Risiko Operasional
- Risiko Tata Kelola
- Risiko Kepatuhan
- Risiko Pelaporan.

Berikut ini diuraikan potensi risiko (*risk event*), dampak risiko dan rencana mitigasi risiko bagi beberapa faktor risiko utama.

Tabel 7.1 Analisis Risiko PT Pertamina (Persero) Tbk

No	Tipe Risiko (Risk Type)	Potensi Risiko (Risk Event)	Dampak (Impact)	Mitigasi (Mitigation)
1.	Risiko Strategis	Risiko perubahan situasi ekonomi, sosial, dan politik.	Terganggunya kegiatan dan kinerja keuangan Perusahaan.	Menyusun strategi jangka pendek dan jangka panjang dengan memperhitungkan dan mengantisipasi perubahan kondisi eksternal yang berpotensi merugikan Perseroan.
		Risiko terkait dengan regulasi pemerintah.	<ul style="list-style-type: none"> • Terganggunya kegiatan usaha Pertamina. • Menghadapi kesulitan terhadap perpanjangan kontrak produksi atau konsesi. 	Mengelola Wilayah Pengelolaan Pertambangan yang mengacu pada prinsip GCG.
		Risiko tidak dapat digantikannya cadangan	Ketergantungan penghasilan utama Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari cadangan baru. • Mengakuisisi

		migas	kepada cadangan migas.	<p>blok di dalam dan luar negeri.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan energi alternatif seperti panas bumi, coal bedmethane dan energi alternatif lainnya, serta mengembangkan produk bahan bakar yang berasal dari bahan nabati seperti Biopertamax dan Biosolar. • Menggunakan teknologi Enhanced Oil Recovery (EOR) untuk meningkatkan perolehan sisa cadangan hidrokarbon di sumur tua.
		Risiko besaran margin PSO yang ditetapkan oleh Pemerintah tidak dapat menutupi biaya operasi.	Perusahaan mengalami kerugian operasional.	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan efisiensi biaya operasi, • Meningkatkan kehandalan kilang, • Menjalankan strategi yang tepat dalam pengadaan mata uang asing maupun

				<p>pengadaan minyak,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berkoordinasi dengan BP Hilir dalam penentuan penerima PSO.
		<p>Risiko nilai cadangan minyak yang terkandung tidak sebanding dengan biaya investasi yang dikeluarkan.</p>	<p>Perusahaan mengalami kerugian investasi.</p>	<p>Melakukan feasibility study yang komprehensif terhadap setiap rencana investasi dan melakukan kerja sama untuk investasi yang bernilai besar dan berisiko tinggi</p>
		<p>Risiko kelangkaan minyak mentah dan produk minyak.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kegagalan Pertamina dalam menjamin keamanan pasokan minyak dan produknya. • Reputasi Pertamina di masyarakat akan menjadi buruk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan sarana penyimpanan dan distribusi berupa pembangunan tanki timbun, peremajaan pipa minyak dan gas, • Menambah jumlah kapal tanker untuk memperlancar distribusi, • Meningkatkan produksi minyak mentah untuk mengurangi ketergantungan impor.

		Risiko kegagalan pihak ketiga	<ul style="list-style-type: none"> • Terganggunya kegiatan operasional. • Perusahaan mengalami kerugian operasional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memilih mitra secara selektif, • Menyusun kontrak yang tidak merugikan kedua pihak, • Menempatkan wakil Perusahaan yang kompeten dalam kerja sama tersebut.
		Risiko terkait dengan aksi terrorisme.	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan mengalami kerugian besar. • Terganggunya kegiatan operasional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan sistem Manajemen Pengamanan Perusahaan, • Mengasuransikan aset Perusahaan.
		Risiko bencana alam.	kerusakan aset-aset Perusahaan, korban jiwa, hingga terhentinya kegiatan operasional.	<ul style="list-style-type: none"> • Memaksimalkan Disaster Recovery Plan dan Disaster Recovery Center, • Memberikan simulasi kondisi darurat secara berkala dan dibentuk tim penanggulangan keadaan darurat. • Mendirikan Pusat Komando Pengendalian di unit operasi yang terhubung dengan

				<p>crisis center di Kantor Pusat,</p> <ul style="list-style-type: none"> •Mengasuransikan aset Perusahaan.
		<p>Risiko gugatan hukum dari berbagai pihak, baik dari regulator, mitra kerja, pekerja, hingga masyarakat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perseroan mengalami kerugian besar. • Reputasi Pertamina di masyarakat akan menjadi buruk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan prinsip GCG, • Memaksimalkan Fungsi Hukum dan Litigasi, serta asuransi liability untuk menjamin berbagai risiko gugatan hukum.
2.	Risiko Finansial	<p>Risiko pergerakan atau fluktuasi variabel-variabel pasar seperti perubahan kurs valuta asing, harga komoditas, tingkat suku bunga, sewa kapal, dan fluktuasi harga minyak.</p>	<p>Perusahaan mengalami kerugian besar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan analisis risiko pasar, natural hedging , • Berkoordinasi dengan BI untuk pengadaan valas, • Berkoordinasi dengan Anak Perusahaan untuk pengadaan crude dan produk, • Mengupayakan tingkat suku bunga pinjaman yang kompetitif, • Memelihara hubungan yang baik dan mempunyai akses yang kuat dengan bank dan lembaga

				<p>keuangan di dalam dan luar negeri,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menambahkan armada kapal milik guna mengurangi ketergantungan kapal sewa.
		<p>Risiko keterlambatan atau gagal bayar dari pelanggan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terganggunya cash flow Perusahaan. • Terganggunya kegiatan investasi Perusahaan. • Perusahaan mengalami kerugian yang besar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan sistem scoring dan Rating dalam pemberian kredit, • Mengevaluasi alokasi kredit dan jaminannya.
		<p>Risiko kondisi cash shortage atau ketidak-sesuaian komposisi mata uang yang dimiliki dengan komposisi kewajiban dalam mata uang (mismatch currency).</p>	<p>Terganggunya kegiatan pendanaan Perusahaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan tingkat cash reserve minimum mata uang yang diperlukan, • Membuat proyeksi cash flow untuk memonitor rencana penerimaan dan pengeluaran beserta realisasinya, • Melakukan strategi

				pendanaan, percepatan kolektibilitas piutang, serta cost efficiency .
		Risiko terjadinya penurunan aktivitas perekonomian dunia.	Terganggunya kegiatan dan kinerja keuangan Perusahaan.	Melakukan analisa potensi pasar primer dan sekunder, serta strategi pemasaran untuk merespon perubahan kondisi makro ekonomi.
3.	Risiko Operasional	Risiko keselamatan dan kesehatan kerja serta pencemaran lingkungan.	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan mengalami kerugian besar. • Reputasi Pertamina di masyarakat akan menjadi buruk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan ISO 14000 dan HSE risk assessment • Upskilling , awareness dan drill HSE secara berkala, • Menerapkan program program Contractor Safety Management System (CSMS), • Melibatkan safety engineer pada tahap disain dan commissioning, • Sosialisasi regulasi pengelolaan limbah B3, dumping , dan Proper

				<ul style="list-style-type: none"> • mengasuransi liability untuk pencemaran lingkungan (Third party liability).
		Risiko terlambatnya mengikuti perkembangan teknologi migas.	Hilangnya peluang perusahaan untuk ikut mengerjakan proyek-proyek migas yang membutuhkan konsep dan teknologi baru.	Melakukan research and development melalui fungsi Technology Center, upskilling knowledge, training, benchmarking , serta engineering and development .
		Risiko terkait dengan usia aset-aset produksi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Bertambahnya biaya perawatan alat. • Terganggunya kegiatan operasional. 	Melakukan perbaikan, perawatan, dan peremajaan aset produksi dengan teknologi baru.
		Risiko rendahnya tingkat utilisasi aset yang dimiliki perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak aset-aset perusahaan yang digunakan secara ilegal oleh masyarakat. • Hilangnya peluang keuntungan terhadap aset-aset yang <i>idle</i>. 	Melakukan identifikasi aset Perusahaan, melengkapi administrasi, serta optimalisasi aset-aset yang kurang produktif melalui kerja sama dengan pihak lain atau divestasi.

c) Perbankan

Penerapan Manajemen Risiko pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Untuk bertumbuh menjadi bank terdepan, BRI mengembangkan bisnisnya melalui inovasi produk dan jasa secara berkelanjutan serta didukung perluasan unit kerja dan e-channel. Dalam proses pengembangan tersebut, BRI dihadapkan pada risiko bisnis yang selalu dinamis. BRI kemudian menerapkan enterprise risk management dengan berfokus pada penciptaan nilai perusahaan sesuai tingkat risiko yang diambil. Upaya tersebut membuat skala usaha BRI sepanjang tahun 2014 tetap berkembang meski menghadapi kondisi perekonomian yang kurang kondusif dengan tingkat persaingan bisnis perbankan yang semakin kompetitif.

BRI menerapkan proses Manajemen Risiko secara konsisten pada setiap proses aktivitas bisnis maupun operasional perbankan sehari-hari, mengingat hal tersebut merupakan faktor penting untuk memastikan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan, yaitu

menjadi bank yang sehat dan bertumbuh secara berkesinambungan. Manajemen Risiko turut berperan meningkatkan kualitas pengelolaan bank melalui dua aspek, yaitu melindungi modal dan mengoptimalkan return terhadap risk. Skala operasi yang luas dan volume usaha yang terus meningkat, membuat BRI harus menerapkan pola pengelolaan risiko secara terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan eksposur risiko di seluruh lini organisasi.

Sejalan dengan penerapan Basel II khususnya Pilar 3 (market discipline), BRI mengungkapkan jenis risiko dan potensi kerugian serta praktek manajemen risiko yang diterapkan. Dalam hal ini BRI berpedoman dalam Peraturan Bank Indonesia no 14/14/PBI/2012 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank dan Surat Edaran Bank Indonesia no 14/35/DPNP. Pengungkapan ini diharapkan dapat memberikan informasi yang lebih transparan kepada publik maupun pelaku pasar untuk melakukan penilaian terhadap risiko BRI dan upaya BRI memitigasi risiko tersebut melalui penerapan manajemen risiko. BRI menerapkan kerangka

pengelolaan risiko secara terpadu (enterprise-wide risk management) untuk mengendalikan delapan jenis risiko yang menyertai kegiatan usaha. Kerangka tersebut meliputi penerapan empat pilar pengelolaan risiko. Penerapan keempat pilar tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi

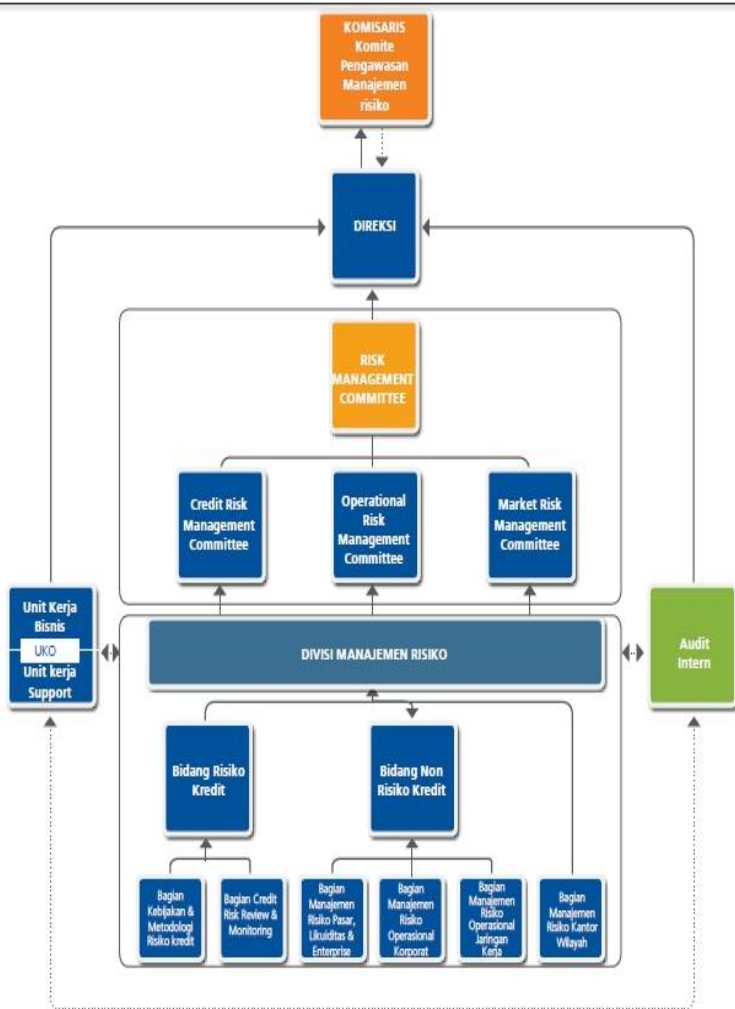
Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab atas efektivitas penerapan manajemen risiko di BRI. Untuk itu Dewan Komisaris dan Direksi harus memahami risiko yang dihadapi BRI dan memegang peranan penting dalam mendukung dan mengawasi keberhasilan penerapannya di seluruh unit kerja. Dewan Komisaris melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan implementasi manajemen risiko yang dilakukan oleh Direksi. Evaluasi dilakukan dalam rangka memastikan bahwa Direksi mengelola aktivitas dan risiko-risiko BRI secara efektif. Dalam melakukan pengawasan aktif terhadap manajemen risiko BRI, Dewan Komisaris dibantu oleh Komite Pengawasan Manajemen Risiko (KPMR).

Direksi menentukan arah kebijakan dan strategi manajemen risiko secara komprehensif beserta implementasinya. Selain itu Direksi memastikan seluruh risiko yang material dan dampaknya telah ditindaklanjuti, serta memastikan pelaksanaan langkah-langkah perbaikan atas permasalahan atau penyimpangan dalam kegiatan usaha BRI. Budaya manajemen risiko termasuk kesadaran risiko pada seluruh jenjang organisasi juga menjadi perhatian Direksi. Direksi BRI dibantu oleh Risk Management Committee (RMC) sebagai komite tertinggi dalam sistem manajemen risiko BRI. RMC bersifat non struktural dan independen terhadap unit kerja operasional. RMC bertugas untuk memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama dalam merumuskan kebijakan, menyempurnakan pelaksanaan kebijakan, mengevaluasi perkembangan dan kondisi profil risiko, serta memberikan saran-saran dan langkah-langkah perbaikan. RMC dilaksanakan secara berkala, sekurang-kurangnya satu kali dalam waktu tiga bulan.

Untuk membahas permasalahan yang spesifik pada jenis risiko tertentu dan membutuhkan putusan

segera, dilakukan rapat RMC yang bersifat terbatas, atau yang disebut sub-RMC. Terdapat 3 (tiga) Sub-RMC yaitu CRMC (Credit Risk Management Committee), MRMC (Market Risk Management Committee), dan ORMC (Operational Risk Management Committee), yang dibentuk untuk membahas permasalahan-permasalahan yang menyangkut risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional dan risiko lainnya. Di bawah Direksi, struktur pengelolaan risiko BRI terdiri dari Unit Kerja Operasional, Manajemen Risiko, dan Audit Intern. Bagan struktur Organisasi Manajemen Risiko BRI adalah sebagai berikut:

Tabel 7.2 Bagan Struktur Organisasi Manajemen Risiko BRI



Keterangan :
 —> Garis kewenangan dan pertanggungjawaban managerial line
 - - - - -> Garis komunikasi

2. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit

Kebijakan Umum Manajemen Risiko BRI (KUMR BRI) menjelaskan tentang dasar-dasar kebijakan manajemen risiko BRI dan merupakan ketentuan tertinggi bidang manajemen risiko di BRI. KUMR BRI menjadi acuan kebijakan, prosedur, dan pedoman di bidang manajemen risiko sesuai ketentuan yang berlaku. KUMR diterjemahkan secara terperinci dan dituangkan dalam Pedoman Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko (P3MR) yang berisi berbagai tahapan dalam proses manajemen risiko, antara lain: identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko.

P3MR BRI terdiri atas Pedoman Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko Kredit (P3MRK), Pedoman Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko Operasional (P3MRO), Pedoman Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko Pasar (P3MRP), dan Pedoman Pelaksanaan Penerapan Enterprise Risk Management (P3ERM). Prosedur pengelolaan dan penetapan limit untuk setiap jenis risiko yang wajib dikelola dalam

seluruh produk dan kegiatan usaha BRI harus disesuaikan dengan tingkat risiko yang akan diambil (risk appetite), dengan memperhatikan pengalaman yang dimiliki dalam mengelola risiko dimaksud. Limit tersebut ditinjau secara berkala untuk menyesuaikan terhadap perubahan kondisi yang terjadi. Direksi BRI berwenang untuk menetapkan limit risiko, tingkat toleransi untuk setiap jenis risiko, dan eksposur risiko, dengan memperhatikan pengalaman, kemampuan permodalan, kemampuan sistem dan perangkat manajemen risiko, sumber daya yang dimiliki, serta ketentuan yang berlaku.

3. Proses manajemen risiko dan sistem informasi manajemen risiko. Proses manajemen risiko, terdiri dari :

a. Identifikasi

Identifikasi dilakukan dengan menganalisis seluruh jenis dan karakteristik risiko yang terdapat pada setiap kegiatan usaha BRI yang juga meliputi produk dan jasa-jasa lainnya. Proses identifikasi risiko akan sangat menentukan cakupan dan skala tahapan

pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko. Identifikasi risiko bersifat proaktif, mencakup seluruh aktivitas bisnis BRI dan dilakukan dalam rangka menganalisis sumber dan kemungkinan timbulnya risiko serta dampaknya. Identifikasi risk issue dilakukan di level Kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan Kantor

Cabang seluruh Indonesia dengan menggunakan perangkat Manajemen Risiko. Dalam tahapan ini dilakukan penetapan dan pengkinian *risk issue*.

b. Pengukuran

Sistem pengukuran risiko digunakan untuk mengukur eksposur risiko BRI sebagai acuan untuk melakukan pengendalian. Pengukuran risiko dilakukan secara berkala baik untuk produk dan portofolio maupun seluruh aktivitas bisnis BRI. Pendekatan dan metodologi pengukuran dapat bersifat kuantitatif, kualitatif, atau merupakan kombinasi keduanya. Pengukuran risiko tercermin dalam Laporan Profil Risiko Konsolidasi triwulanan, Dashboard Profil

Risiko bulanan, Laporan Profil Risiko Kantor Wilayah bulanan, Laporan konsolidasi RCSA triwulanan, Laporan analisa stress testing triwulanan, Laporan potensi kerugian risiko pasar mingguan, laporan monitoring cash ratio bulanan, dan Buku Top Risk Issue triwulanan.

c. Pemantauan

Aktivitas pemantauan risiko dilakukan dengan cara mengevaluasi eksposur risiko yang terdapat dalam seluruh portofolio produk dan kegiatan usaha BRI serta efektivitas proses manajemen risiko. Contohnya antara lain dengan cara mengevaluasi limit, Indikator Risiko Utama, dan realisasi rencana tindak lanjut yang dibuat oleh unit kerja.

d. Pengendalian

Pengendalian risiko dilakukan antara lain dengan memberikan tindak lanjut atas risiko yang bersifat moderate dan high yang melebihi limit, peningkatan kontrol (pengawasan melekat), penambahan modal untuk menyerap potensi kerugian, dan audit internal

secara periodik. Di samping itu juga dilakukan analisis terhadap Produk dan/atau Aktivitas Baru (PAB). Sistem Informasi Manajemen Risiko Sistem informasi manajemen risiko merupakan bagian dari Sistem Informasi Manajemen (SIM) BRI dan merupakan pendukung penting dalam pelaksanaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko. Sistem informasi manajemen risiko yang diaplikasikan antara lain, *Operational Risk Assessor (OPRA)*, *Loan Approval System (LAS)*, dan *Treasury and Market Risk System (GUAVA)*.

4. Sistem pengendalian intern manajemen Risiko

Pengendalian intern secara menyeluruh telah diimplementasikan melalui:

- a. Penetapan struktur organisasi, dengan melakukan pemisahan fungsi yang jelas antara unit kerja operasional (business unit) dengan unit kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian risiko (risk management unit).

b. Penetapan risk management unit, yaitu unit kerja independen yang membuat kebijakan manajemen risiko, metodologi pengukuran risiko, penetapan limit risiko, dan melakukan validasi data/model.

c. Setiap transaksi dan aktivitas fungsional yang mempunyai eksposur risiko, akan direview dan dipantau sesuai kebutuhan, oleh masing-masing business unit.

d. Validasi data dilakukan oleh pejabat dan unit kerja yang independen dari unit kerja operasional. Validasi data dilakukan minimal secara bulanan untuk semua risiko.

e. Audit secara berkala dilakukan oleh unit kerja Audit Intern, untuk menilai pelaksanaan proses dan sistem manajemen risiko pada aktivitas fungsional yang memiliki eksposur risiko.

f. Menerapkan kegiatan pemisahan fungsi (segregation of duties) dengan menggunakan konsep Maker, Checker, Signer (MCS) pada seluruh kegiatan operasional BRI.

Penerapan keempat pilar diatas, diantaranya dilakukan melalui beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Penetapan dan fungsi Organisasi, antara lain:

- a. Komite Pengawasan Manajemen Risiko (KPMR) merupakan komite pada tingkat Dewan Komisaris yang bertugas membantu Komisaris dalam pengawasan terhadap kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko yang dilakukan Direksi.
- b. Risk Management Committee (RMC) merupakan komite yang membantu Direksi dalam implementasi Manajemen Risiko. RMC beranggotakan seluruh anggota Direksi dan pejabat satu tingkat di bawah Direksi BRI yang ditunjuk. RMC bertugas membahas profil risiko BRI secara keseluruhan dan strategi risiko. RMC dilaksanakan secara berkala (sekurang-kurangnya tiga bulan sekali).
- c. Unit Kerja Manajemen Risiko adalah unit kerja yang memiliki wewenang dan bertanggung jawab dalam menjalankan proses manajemen risiko dan

bersifat independen dari Unit Kerja Operasional dan Unit Kerja Audit Intern.

- d. Fungsi Manajemen Risiko merupakan fungsi/peran yang dijalankan oleh pejabat yang ditunjuk di setiap Unit Kerja Operasional dan bertanggung jawab atas penerapan proses manajemen risiko dalam aktivitas fungsional di masing-masing unit kerja.
2. Penyusunan dan pelaksanaan Kebijakan Umum Manajemen Risiko sebagai ketentuan tertinggi di bidang manajemen risiko dan penyusunan Pedoman Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko (P3MR) bidang Kredit, Operasional, Pasar, dan Terpadu.
 3. Penetapan limit-limit risiko dan pelaksanaa stress testing.
 4. Penetapan perangkat dan metodologi pengukuran risiko yang terdiri dari:

a. Operational risk

- 1) Perangkat: *Risk and Control Self Assessment*, Indikator Risiko Utama, Manajemen Insiden, Forum Manajemen Risiko, dan Penilaian Tingkat Maturitas.
- 2) Metodologi: *Basic Indicator Approach* (BIA) dan secara bertahap menuju *Standardized Approach* (SA), kemudian *Advanced Measurement Approach* (AMA).

b. Credit risk

- 1) Perangkat: *Credit Risk Rating* (CRR) dan *Credit Risk Scoring* (CRS).
- 2) Metodologi: *Standardized Approach* (SA) dan secara bertahap menuju *Internal Rating Based Approach* (IRBA).

c. Market risk

- 1) Perangkat: *VaR*, *Sensitivity Analysis*, *Maturity Gap*, *Maximum Cash Outflow*.

2) Metodologi: *Standardized Approach* (SA) dan siap menerapkan Internal Model.

5. Pengembangan sistem informasi manajemen risiko diantaranya, *Operational Risk Assesor* (OPRA) untuk Risiko Operasional, *Loan Approval System* (LAS) untuk Risiko Kredit, dan *Treasury and Market Risk System* (GUAVA) untuk Risiko Pasar.

6. Peningkatan efektivitas penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan kerangka kerja Manajemen Risiko, antara lain melalui pelaksanaan Forum Manajemen Risiko di setiap Unit Kerja, adanya Fungsi Manajemen Risiko yang melekat pada pejabat yang ditunjuk di Unit Kerja. Selain itu, di setiap Kantor Wilayah, ada Bagian Manajemen Risiko Kanwil (MRK) yang bertugas melakukan pembinaan, monitoring, dan verifikasi terhadap implementasi proses Manajemen Risiko di Kantor Wilayah.

Program kerja dan implementasi manajemen risiko yang telah dilakukan BRI pada tahun 2014 antara lain:

1. Pengukuran dan pemantauan risiko, melalui kegiatan antara lain :

- a. Pengukuran risiko berdasarkan metodologi yang sesuai
- b. Monitoring dan analisis terhadap limit risiko dan eksposur risiko
- c. Penetapan risk control hasil monitoring risiko
- d. Back testing / validasi dan simulasi stress testing
- e. Penilaian kecukupan pengelolaan risiko atas usulan produk dan/atau aktivitas baru

2. Rekomendasi terhadap kebijakan baru, rekomendasi kinerja, dan rekomendasiperbaikan kontrol untuk pengendalian risiko

3. Evaluasi kebijakan dan metodologi manajemen risiko yang sesuai denganperkembangan bisnis dan regulator, antara lain :

- a. Evaluasi kebijakan dan metodologi Credit Risk Rating, Credit Risk Scoring, Probability of Default,

Loss Given Default, dan Exposure at Default sesuai karakteristik kredit

b. Review metodologi *stress testing* dan *back testing*

c. Evaluasi penetapan limit tiap jenis risiko

d. Penyempurnaan kebijakan Enterprise Risk Management terkait penerapan

manajemen risiko terintegrasi sesuai dengan Peraturan OJK no 17/POJK.03/2014

4. Pengelolaan dan pemenuhan *regulatory reporting*, antara lain *Risk Based Bank Rating*, *Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP)*, simulasi *stress testing*, dan simulasi perhitungan rasio likuiditas Basel III yaitu LCR (*Liquidity Coverage Ratio*), dan *Leverage ratio*.

5. Peningkatan budaya sadar risiko melalui sosialisasi rutin kepada seluruh jajaranpekerja BRI di seluruh Indonesia

6. Mengoptimalkan penerapan manajemen risiko di unit kerja BRI melalui pemanfaatan perangkat MR

7. Peningkatan kompetensi pekerja manajemen risiko yang berkualitas melalui

pembekalan secara berkala baik dari internal / lembaga pelatihan eksternal

Proses manajemen risiko diterapkan secara konsisten dalam setiap proses aktivitas bisnis maupun operasional perbankan sehari-hari. Konsistensi ini merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi keberhasilan BRI dalam mencapai target kinerja secara optimal sesuai yang telah ditetapkan, yaitu menjadi bank yang sehat dan bertumbuh secara berkesinambungan. Faktor-faktor risiko yang mempengaruhi strategi usaha BRI baik secara langsung maupun tidak langsung serta upaya BRI untuk mengelola risiko tersebut, diklasifikasikan ke dalam delapan jenis risiko sebagai berikut:

RISIKO KREDIT

Risiko Kredit adalah risiko akibat kegagalan debitur dan/atau pihak lain dalam memenuhi kewajibannya Implementasi Manajemen Risiko Kredit Penerapan manajemen risiko kredit di BRI dilakukan melalui desain struktur organisasi yang menggambarkan keterlibatan seluruh pihak yang terkait manajemen risiko kredit (Komisaris, Direksi, Komite, Divisi Manajemen Risiko, Unit Kerja Operasional serta Audit Intern). Unit kerja operasional terdiri dari *Core Risk Taking Unit* dan *Supporting Risk Taking Unit*. BRI memiliki suatu Komite Manajemen Risiko Kredit (*Credit Risk Management Committee/CRMC*), yang merupakan *Sub Risk Management Committee (RMC)* untuk membahas permasalahan yang berkaitan dengan eksposur risiko kredit dan penerapan manajemen risiko kredit.

Dalam rangka mengelola risiko kredit, BRI telah menetapkan beberapa prinsip *prudential banking* yang tercermin dalam kebijakan perkreditan, tata cara penilaian kualitas kredit, pengelolaan, dan proses putusan

ke kredit. Beberapa contohnya antara lain, pemisahan fungsi pejabat kredit yaitu RM (*Relationship Management*) dan CRM (*Credit Risk Management*), penerapan *Four Eyes Principle*, penerapan *Risk Rating/Scoring System* (CRR dan CRS), pemisahan pengelolaan kredit bermasalah, serta penetapan Pasar Sasaran (PS), Kriteria Risiko yang Dapat Diterima (KRD), dan Rencana Pemasaran Tahunan (RPT). Pemisahan fungsi RM dan CRM serta pemisahan pengelolaan kredit lancar (*performing*) dengan pengelolaan kredit bermasalah berada pada divisi yang terpisah, dimaksudkan agar pengelolaan risiko dalam aktivitas perkreditan dapat dilaksanakan secara lebih fokus tanpa mengganggu proses bisnis yang berorientasi pada pertumbuhan bisnis yang sehat.

Selain itu BRI menerapkan proses uji kepatuhan yang dilakukan oleh Direktorat Kepatuhan guna memastikan prinsip kehati-hatian untuk putusan kredit diatas nilai tertentu. Pengendalian Risiko Kredit dilakukan melalui berbagai *risk control* yang telah *built-in* dalam prosedur pemberian kredit yang diatur sejak proses prakarsa atau permohonan kredit, pembinaan dan

monitoring, restrukturisasi, sampai dengan penyelesaian untuk kredit bermasalah. Pengendalian Risiko Kredit dilakukan melalui berbagai risk control yang telah *built-in* dalam prosedur pemberian kredit hingga penyelesaian untuk kredit bermasalah. BRI telah memiliki kebijakan pengelolaan risiko konsentrasi kredit melalui pedoman penetapan limit risiko kredit. Pedoman tersebut ditujukan untuk menetapkan limit risiko kredit pada level portofolio atau level bank secara keseluruhan yang dilaksanakan untuk seluruh produk dan aktivitas BRI yang berisiko kredit, dengan tetap memperhatikan kemampuan modal untuk menyerap risiko atau kerugian yang timbul, dan tinggi rendahnya eksposur. Penetapan limit risiko kredit bertujuan untuk mengurangi risiko yang ditimbulkan karena adanya konsentrasi penyaluran pinjaman. BRI mengelola Risiko Kredit dengan melakukan pemantauan atas konsentrasi kredit dan eksposur Risiko Kredit aktual secara portofolio, segmen bisnis dan sektor ekonomi, terkait dengan limit Risiko Kredit dan target yang telah ditetapkan.

Selain itu BRI juga telah melakukan analisis Stress Testing secara berkala menggunakan data makro ekonomi dan data internal BRI dalam berbagai skenario. BRI telah melakukan pengukuran dan pengendalian risiko kredit melalui penilaian risiko debitur dengan menggunakan Internal Risk Rating (*Credit Risk Rating / Credit Risk Scoring*) sejak tahun 2001 dengan penyempurnaan yang terus dilakukan hingga saat ini. Peningkatan internal (*Credit Risk Rating/Credit Risk Scoring*) yang digunakan di BRI saat ini disusun berdasarkan data empiris/ historis dari debitur existing BRI dengan menggunakan metodologi statistik. Atas peningkatan internal ini dilakukan kaji ulang secara berkala terhadap akurasi model dan asumsi yang digunakan memproyeksikan kegagalan, dan dilakukan penyesuaian asumsi jika terjadi perubahan ketentuan baik eksternal (regulator) maupun internal.

RISIKO PASAR

Risiko Pasar adalah risiko akibat adanya pergerakan suku bunga dan nilai tukar dari portofolio yang dimiliki. Implementasi Manajemen Risiko Pasar

Dalam mengimplementasikan manajemen Risiko Pasar, BRI telah menyusun kebijakan, prosedur, dan limit risiko pasar telah disusun dan tertuang dalam Treasury Policy dan Pedoman Pelaksanaan & Penerapan Manajemen Risiko Pasar. Adapun limit yang tercantum dalam kebijakan tersebut mencakup limit open position untuk trading, limit transaksi dealer dan counterparty limit. Selain itu, BRI juga dibantu dengan sistem aplikasi treasury and market risk (GUAVA) yang merupakan suatu sistem yang terintegrasi yang digunakan oleh fungsi front office, middle office dan back office. Melalui aplikasi ini BRI dapat melakukan pengukuran risiko pasar yang terintegrasi dengan proses transaksi harian.

Selain melakukan monitoring eksposur risiko instrumen, BRI juga melakukan monitoring limit risiko pasar dan limit transaksi antara lain limit nominal transaksi dealer, cut loss limit, dan stop loss limit. Monitoring secara harian sehingga mempercepat penyediaan informasi terkini yang mendukung pengambilan keputusan oleh pejabat lini dan manajemen secara tepat waktu, terutama untuk instrumen yang

termasuk ke dalam klasifikasi diperdagangkan/trading. Transaksi aset keuangan dan/atau derivative yang ditujukan sebagai posisi trading hanya diperkenankan dimiliki dalam jangka waktu tertentu. Pengelompokan aset keuangan dan/ atau derivatif ke dalam *portofolio trading book* diterapkan BRI secara konsisten, dan tidak dapat memindahkan posisi trading book ke portofolio banking book. Pengelolaan portofolio banking book tidak dapat digunakan untuk transaksi trading dalam rangka mendapatkan keuntungan dari perbedaan harga dalam jangka pendek. Portofolio banking book bertujuan digunakan untuk kepentingan likuiditas atau dimiliki hingga jatuh tempo.

Evaluasi terhadap posisi Risiko Pasar dilakukan secara rutin oleh Direksi BRI dalam forum *Asset & Liability Committee* (ALCO) dan *Risk Management Committee* (RMC), maupun berupa laporan harian Posisi Devisa Netto dan laporan eksposur risiko pasar dalam Profil Risiko pasar.

Organisasi Manajemen Risiko Pasar

Fungsi manajemen risiko pasar BRI terdiri dari unit kerja *front office* (Divisi Treasury), *middle office* (Divisi Manajemen Risiko), dan *back office* (Divisi Sentra Operasi) dengan masing-masing memiliki kewenangan berbeda. Jajaran *front office* berwenang melakukan transaksi instrumen keuangan dan bertanggung jawab memantau pergerakan harga pasar. Jajaran *middle office* menetapkan dan memantau limit risiko pasar dan secara berkala memastikan data pasar (*market price*) yang digunakan untuk mark-to - market (MTM). Jajaran *back office* melakukan settlement transaksi treasury dan secara harian menetapkan harga pasar (MTM) pada akhir hari. Pelaksanaan delegasi kewenangan diwujudkan melalui penetapan limit transaksi secara berjenjang sesuai dengan kompetensi dan pengalaman.

Pelaksanaan Pengukuran dan Mitigasi

Risiko Pasar Secara umum, pengukuran risiko pasar, antara lain dengan menghitung risiko pasar

menggunakan pendekatan metode standardized dan internal model Value at Risk (VaR) melalui aplikasi GUAVA dilakukan secara berkala, yaitu harian, mingguan dan bulanan. Selain pengukuran rutin tersebut, BRI juga melakukan simulasi Net Interest Income (NII) setiap terjadi perubahan suku bunga pasar dan menata profil maturity surat berharga. Dalam mengantisipasi risiko pasar pada aktivitas treasury, BRI melakukan beberapa langkah pengukuran, pemantauan dan pengendalian, diantaranya :

1. Langkah-langkah pengukuran antara lain :

- a. Sensitivity testing of interest rate, suatu analisa terhadap tingkat sensitifitas suku bunga, yang hasilnya digunakan sebagai indikator dalam memprediksi potensi risiko suku bunga dan menyusun strategi kebijakan trading aktivitas treasury.
- b. Volatility of foreign exchange and interest rate, yaitu pengukuran terhadap tingkat volatilitas (perubahan) nilai tukar dan suku bunga berdasarkan

tingkat keyakinan tertentu (confidence level). Pengukuran ini dapat untuk mengukur potensi risiko nilai tukar dan suku bunga pada portofolio trading aktivitas treasury.

c. Stress testing and back testing;

-Stress testing, yaitu simulasi berdasarkan skenario tertentu untuk melihat kecukupan modal dan atau tingkat ketahanan likuiditas bank dalam menghadapi kondisi tertentu, misalnya tingkat bunga tertentu, nilai tukar valas sampai dengan tingkat tertentu, dan atau situasi likuiditas berdasarkan situasi tertentu.

- Back testing, yaitu suatu analisa yang dilakukan untuk memastikan keakuratan metodologi, atau berfungsi sebagai alat ukur risiko pasar, dengan cara membandingkan prediksi risiko pasar dengan kerugian yang terjadi (actual loss).

d. Revaluasi terhadap posisi treasury dan BRI secara keseluruhan termasuk melakukan perhitungan

terhadap produk treasury yang belum/tidak ada harga pasarnya (hypothetical prices).

2. Langkah pemantauan berupa Profit and Loss

Assistance, yakni pemantauan data perhitungan laba rugi dari aktivitas treasury secara harian, untuk mengetahui perkembangan kinerja treasury terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan.

3. Langkah pengendalian, antara lain:

- Limit and excess controls (front end), yakni pengawasan perkembangan aktivitas limit transaksi treasury untuk memastikan bahwa treasury telah mematuhi limit transaksi yang telah ditetapkan, terutama untuk cut-loss limit.
- New Product and or Activity Review untuk transaksi treasury, suatu analisa yang membahas mengenai karakteristik suatu produk dan atau aktivitas baru yang akan dijadikan sebagai produk dalam aktivitas trading, yang mencakup informasi potensi laba-rugi, potensi

risiko, prosedur settlement, proses revaluasi dan mitigasi risiko yang dilakukan.

RISIKO OPERASIONAL

Risiko Operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/ atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi kegiatan operasional.

Implementasi Manajemen Risiko Operasional

Penerapan Manajemen Risiko Operasional ditujukan untuk mengelola eksposur risiko operasional yang berpotensi menimbulkan kerugian finansial maupun non finansial bagi bank. Pengelolaan terhadap eksposur risiko operasional di BRI juga mencakup pengelolaan terhadap eksposur risiko hukum, reputasi, dan kepatuhan yang terdapat pada setiap proses bisnis dan aktivitas operasional.

Penerapan manajemen risiko operasional BRI pada tahun 2014 diantaranya dilaksanakan dan dipantau melalui perangkat manajemen risiko operasional berupa Operational Risk Assessor (OPRA) yang mencakup modul Risk and Control Self Assessment (RCSA), Indikator Risiko Utama (IRU)/Key Risk Indicator (KRI), Manajemen Insiden (MI), Forum MR dan Penilaian Tingkat Maturitas serta implementasi Business Continuity Management. Upaya peningkatan pemahaman atas manajemen risiko difokuskan pada peningkatan budaya sadar risiko, *fraud awareness* dan sosialisasi/pelatihan manajemen risiko yang terus dilakukan kepada seluruh pekerja BRI, serta peningkatan kualitas pengendalian risiko pada setiap aktivitas operasional BRI.

Organisasi Manajemen Risiko Operasional

Struktur tata kelola manajemen risiko operasional BRI menggambarkan keterkaitan antara fungsi manajemen risiko operasional pada tingkat perusahaan (Corporate Level), tingkat unit kerja operasional, dan keterlibatan dari Audit Internal sebagai Fungsi

Assurance. Penerapan manajemen risiko operasional di BRI dilakukan melalui desain struktur organisasi yang menggambarkan keterlibatan seluruh pihak yang terkait manajemen risiko operasional (Komisaris, Direksi, Risk Management Committee, Divisi Manajemen Risiko, Unit Kerja Operasional, Fungsi Manajemen Risiko Operasional, serta Audit Intern). Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab atas efektivitas penerapan manajemen risiko di BRI. Untuk itu, Dewan Komisaris dan Direksi memahami risiko yang dihadapi BRI, dan memegang peranan penting dalam mendukung dan mengawasi keberhasilan penerapannya di seluruh unit kerja operasional. Tata kelola Manajemen Risiko Operasional BRI didasarkan atas tiga fungsi yaitu Risk Taking Units (unit kerja operasional), Risk Control Units (Manajemen Risiko), dan Internal Audit Function (Audit Internal).

Tugas dari Fungsi Manajemen Risiko diantaranya:

- 1) Mendorong pemahaman budaya sadar risiko di unit kerjanya,

2) Mendorong pelaksanaan proses manajemen risiko

3) Melaporkan hasil pengelolaan dan pemantauan risiko.

Dengan demikian, diharapkan seluruh insan BRI memahami dan mengimplementasikan manajemen risiko dalam setiap aktivitas bisnis.

Manajemen Risiko bertugas dan bertanggung jawab dalam penyusunan pedoman penerapan manajemen risiko operasional, pengembangan dan implementasi kebijakan / prosedur dan metodologi, pengawasan, pengkajian, serta pemantauan proses manajemen risiko operasional. Disamping itu, Manajemen Risiko juga berperan dalam penyusunan dan pemantauan profil risiko operasional BRI, penilaian kecukupan pengelolaan risiko operasional dari suatu produk dan / atau aktivitas baru, serta mendukung unit kerja operasional / risk owner dalam mengembangkan budaya sadar risiko, penerapan strategi anti fraud, dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip manajemen risiko. Dalam rangka pembahasan pengelolaan dan perbaikan kontrol atas risiko operasional, Manajemen Risiko mengkoordinasikan

pelaksanaan Operational Risk Management Committee (ORMC) yang dilaksanakan setiap triwulan bersama Unit Kerja terkait.

Pelaksanaan Identifikasi, Pengukuran dan Mitigasi Risiko Operasional

a. Risk and Control Self Assesment (RCSA) RCSA merupakan perangkat manajemen risiko yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko berdasarkan dimensi dampak dan kemungkinan kejadian. Pada tahun 2014, BRI telah menerapkan RCSA dari Kantor Pusat hingga ke level Kantor Cabang Pembantu. Untuk memitigasi risiko di bidang bisnis mikro dan operasional BRI Unit, maka ditunjuklah Manajer dan Asisten Manajer Bisnis Mikro sebagai fungsi MR bisnis mikro. RCSA ditujukan untuk membantu unit kerja dalam mengidentifikasi dan mengukur risiko operasional pada setiap aktivitas operasional dan bisnis secara independen, serta melakukan pemantauan dan penentuan langkah-langkah perbaikan / rencana tindak lanjut. Laporan hasil konsolidasi RCSA tersebut dilaporkan secara rutin

kepada Direksi BRI dalam Risk Management Committee (RMC) yang dilaksanakan setiap triwulan.

b. Key Risk Indicator (KRI)

KRI adalah alat untuk mendeteksi peningkatan dan / atau penurunan risiko melalui parameter atau indikator risiko yang telah ditentukan. Prediksi tren risiko dimaksud ditujukan untuk menentukan rencana tindak lanjut terkait risiko operasional yang muncul sebelum kerugian finansial atau non finansial terjadi. BRI telah melakukan identifikasi terhadap indikator-indikator risiko utama untuk semua jenis risiko dan menetapkan batasan atau limit risiko yang mencerminkan kondisi dan risiko yang dapat diterima. Identifikasi indikator risiko utama dan penetapan batasan (threshold) dilakukan dengan menggunakan best judgement yang melibatkan unit kerja Audit Intern, Unit Kerja Operasional, dan pihak terkait lainnya.

c. Manajemen Insiden (MI) / Loss Event Database (LED) dan Pengukuran Beban Modal Risiko Operasional

Manajemen Insiden (MI) merupakan Loss Event Database (LED) BRI yang mencakup proses dokumentasi data kejadian kerugian, baik kerugian finansial maupun non finansial yang meliputi actual loss, potential loss, dan near misses, sejak insiden terjadi sampai dengan penyelesaiannya, termasuk langkah-langkah perbaikan dan penanganan insiden yang dilakukan. Data kerugian operasional BRI disusun secara konsisten dan sistematis dalam bentuk matriks database kerugian dengan dimensi frekuensi kejadian dan severity / loss. Berdasarkan data kejadian kerugian pada modul MI, dapat dilakukan analisa kejadian kerugian berdasarkan penyebab, aktivitas fungsional dan kategori kejadian. Sistem informasi tersebut dapat digunakan untuk menentukan langkah-langkah perbaikan kontrol dan langkah preventif lainnya dalam pengendalian risiko berdasarkan dokumentasi proses penanganan / penyelesaian insiden.

d. Forum MR dan Penilaian Maturitas

Forum Manajemen Risiko (Forum MR) adalah forum pertemuan antara pemimpin unit kerja dengan pekerja di

jajarannya untuk membahas permasalahan-permasalahan (risiko) yang melekat pada aktivitas bisnis atau operasional yang menjadi kendala dalam mencapai kinerja yang ditetapkan. Pelaksanaan Forum MR di masing-masing unit kerja BRI diharapkan menjadi salah satu pendukung dan pendorong untuk menumbuhkan budaya sadar risiko di BRI. Maturitas merupakan proses self assessment terhadap tingkat kemapanan penerapan manajemen risiko di setiap unit kerja BRI yang dilakukan setiap akhir tahun oleh masing-masing pimpinan unit kerja BRI. Dengan melakukan penilaian maturitas diharapkan masing-masing unit kerja dapat mengevaluasi penerapan manajemen risiko yang telah dilakukan sehingga lebih baik ke depan.

e. Implementasi Strategi Anti-Fraud

Penerapan sistem pengendalian fraud telah dilakukan sesuai ketentuan dan prosedur pengendalian internal BRI, dimana perhatian khusus diberikan terhadap penyelesaian kasus-kasus fraud yang terjadi untuk menunjukkan intoleransi manajemen BRI terhadap fraud (zero fraud tolerance). Penetapan dan penerapan Strategi Anti Fraud

sebagai bagian dari penerapan Manajemen Risiko dalam rangka pencegahan dan pengelolaan kejadian fraud di BRI mencakup 4 (empat) pilar, yaitu 1) pencegahan, 2) deteksi, 3) investigasi, pelaporan dan sanksi, dan 4) evaluasi, pemantauan dan tindak lanjut. Komitmen Anti Fraud ditandatangani oleh Direktur dan Komisaris, jajaran manajemen dan seluruh pekerja BRI sebagai bentuk peningkatan anti fraud awareness dan pencegahan fraud.

f. Penilaian Kecukupan Pengelolaan Risiko

Produk dan Aktivitas Baru (PAB) Dalam rangka penerbitan setiap produk dan / atau aktivitas baru (PAB) di BRI, dilakukan proses manajemen risiko yang meliputi penilaian risiko oleh product owner terhadap setiap jenis risiko yang mungkin timbul dari penerbitan PAB, termasuk penetapan kontrol dan pengendalian yang ditujukan untuk memitigasi risiko PAB dimaksud. Manajemen Risiko bertugas melakukan penilaian

kecukupan atas pengelolaan risiko PAB dan merekomendasikan hasil penilaian dimaksud untuk mendapatkan persetujuan Direktur Bidang Manajemen Risiko BRI.

g. Implementasi Manajemen Kelangsungan

Usaha (MKU) Potensi bencana baik yang disebabkan antara lain oleh alam, manusia dan teknologi merupakan ancaman bagi kelangsungan usaha BRI, dimana BRI memiliki unit kerja operasional yang tersebar di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan dan penerapan Kebijakan Manajemen Kelangsungan Usaha (MKU), yang berupa:

- Rencana Penanggulangan Bencana, untuk melindungi keamanan dan keselamatan jiwa pekerja, melindungi keselamatan jiwa nasabah dan stakeholders lainnya yang berada di lingkungan Unit Kerja Operasional BRI
- Rencana Kelangsungan Usaha, untuk mempertahankan kelangsungan aktivitasaktivitas bisnis / operasional terpenting, menjaga aset BRI, dan memiliki respon yang memadai dalam situasi gangguan / bencana.

RISIKO LIKUIDITAS

Risiko Likuiditas adalah risiko akibat ketidakmampuan untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/ atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan bank. Dalam implementasi manajemen risiko, BRI mengelola risiko likuiditas agar dapat memenuhi setiap kewajiban finansial yang sudah diperjanjikan secara tepat waktu, serta dapat memelihara tingkat likuiditas yang memadai dan optimal. Untuk mendukung pengelolaan likuiditas, BRI menetapkan Kebijakan Manajemen Risiko Likuiditas yang mencakup manajemen likuiditas, pemeliharaan cadangan likuiditas yang optimal, penetapan strategi pendanaan, sistem peringatan dini, proyeksi arus kas, profil maturitas, penetapan limit likuiditas, dan rencana pendanaan darurat (*contingency funding plan*).

Kebijakan ini bertujuan untuk memastikan kecukupan dana harian dalam memenuhi kewajiban pada kondisi normal maupun kondisi krisis secara tepat waktu

dari berbagai sumber dana yang tersedia, termasuk memastikan ketersediaan aset likuid berkualitas tinggi.

Pelaksanaan Manajemen Risiko Likuiditas pada tingkat korporat dikoordinasikan oleh Divisi Treasury dan Divisi Manajemen Risiko. Divisi Treasury bertanggung jawab untuk mengelola likuiditas nasional, baik untuk intrahari, harian, jangka pendek, menengah dan panjang, dalam mata uang rupiah dan valuta asing, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Divisi Manajemen Risiko bertanggung jawab dalam menyusun dan melakukan review kebijakan manajemen risiko likuiditas, serta melakukan pemantauan terhadap risiko likuiditas melalui pelaporan profil risiko likuiditas BRI kepada Direksi melalui Dashboard Profil Risiko Likuiditas setiap minggu. BRI juga telah memiliki sistem informasi manajemen dalam portal data *warehouse* BRI untuk mendukung laporan kepada manajemen terkait pengelolaan risiko likuiditas. Terhadap hasil pemantauan yang menunjukkan indikasi risiko likuiditas berpotensi meningkat, dilakukan mitigasi eksposur risiko dan/atau penyesuaian secara tepat waktu.

Untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi likuiditas BRI yang aktual, hasil pengukuran dengan menggunakan rasio likuiditas dianalisis lebih mendalam dan dikaitkan dengan informasi kualitatif terkini sehingga menghasilkan kesimpulan yang wajar dan komprehensif. Alat pengukur risiko likuiditas yang digunakan adalah: proyeksi arus kas, profil maturitas, rasio likuiditas dan stress test risiko likuiditas.

RISIKO HUKUM

Risiko Hukum adalah risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis. Implementasi Manajemen Risiko Hukum Divisi Manajemen Risiko berkoordinasi dengan Divisi Hukum dalam mengelola Risiko Hukum di BRI. Untuk menunjang pelaksanaan proses Manajemen Risiko Hukum di seluruh unit kerja BRI, Divisi Hukum dan legal officer (LO) di kantor wilayah merupakan organisasi utama yang mengelola risiko hukum. Selain itu, Fungsi Manajemen Risiko di

seluruh Kantor Cabang turut memantau Risiko Hukum yang terjadi di masing-masing unit kerja, dengan berkoordinasi dengan legal officer (LO) di kantor wilayah.

Pengendalian Risiko Hukum dilakukan melalui beberapa cara, mencakup:

a. Melakukan kajian terhadap peraturan perundang-undangan baik yang baru maupun yang sudah berlaku dan peristiwa-peristiwa hukum aktual yang terjadi di lapangan untuk memastikan bahwa ketentuan internal BRI tidak menyimpang dari ketentuan perundangan yang berlaku.

b. Memberikan advis/opini hukum atas perjanjian kerjasama (PKS)/ agreement antara BRI dengan pihak lain, untuk melindungi kepentingan hukum BRI sebelum perjanjian/agreement ditandatangani oleh pejabat BRI yang berwenang.

c. Setiap transaksi perbankan di BRI yang meliputi operasional, perkreditan dan hubungan ketenagakerjaan telah dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-

undangan yang berlaku dan didukung oleh dokumen hukum yang memadai.

d. Memantau risiko hukum di seluruh unit kerja BRI melalui mekanisme pelaporan dan dokumentasi kasus-kasus hukum serta sosialisasi modus kejahatan berikut prosedur penanganannya secara hukum untuk meminimalkan risiko hukum.

RISIKO STRATEJIK

Risiko Strategik adalah risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi termasuk didalamnya corporate plan dan business plan, dikelola oleh Corporate Development & Strategy BRI. Dalam tata kelola manajemen risiko strategik di BRI, evaluasi risiko strategik dilakukan Direksi secara berkala melalui forum yang membahas tentang strategi dan kebijakan risiko strategik, antara lain Forum Retail Banking, Risk Management Committee, dan workshop Rencana Bisnis

Bank yang digunakan untuk menyelaraskan strategi antar Unit Kerja BRI.

BRI juga telah memiliki perencanaan bisnis yang disusun dalam Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan), RBB, dan RKAP. RBB dan RKAP direview kembali setiap tahun untuk disesuaikan dengan lingkungan usaha dan rencana perusahaan. Sementara itu, Rencana Jangka Panjang menjadi pedoman dalam melakukan perencanaan setiap tahun dan dapat direview apabila terjadi perubahan-perubahan yang signifikan terhadap lingkungan bisnis dan sumber daya perusahaan.

Budaya manajemen risiko stratejik tercermin dan terdokumentasi diantaranya melalui Profil Risiko bulanan dan forum komunikasi di Kantor Wilayah. Pengukuran risiko stratejik antara lain dilakukan dengan menganalisis dan membandingkan eksposur risiko dengan limit yang ditetapkan, antara lain pencapaian aset, ekspansi pinjaman, dana pihak ketiga, dan fee based income. Penyusunan dan pelaksanaan tindak lanjut atas eksposur risiko yang signifikan, didokumentasikan dalam

Profil Risiko bulanan dan disajikan dalam forum *Risk Management Committee*.

Dalam rangka memitigasi risiko strategik, BRI telah mengimplementasikan perangkat pemantauan secara berkala terhadap pelaksanaan strategi dan pencapaian target-target yang telah ditetapkan. Melalui parameter yang tercermin pada Profil Risiko khususnya Risiko Strategik, perencanaan strategi terhadap seluruh inisiatif yang terkait dengan bisnis dan penunjangnya dimonitor untuk dapat memastikan pencapaian target bisnis yang ditetapkan, baik target jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, untuk mengukur kemajuan yang dicapai, BRI mempunyai laporan realisasi rencana bisnis bank, realisasi rencana kerja fungsional, dan realisasi rencana kerja anggaran yang dilaporkan oleh masing-masing unit kerja secara triwulan.

RISIKO KEPATUHAN

Risiko Kepatuhan adalah risiko akibat tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan

perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Kepatuhan Perbankan merupakan suatu industri yang highly regulated, sehingga BRI senantiasa melakukan monitoring atas kepatuhan terhadap ketentuan yang diterbitkan oleh regulator maupun instansi berwenang lainnya. Sanksi regulator terhadap pelanggaran ketentuan-ketentuan dimaksud, bervariasi dari bentuk teguran, sanksi/denda/ penalti, hingga pencabutan lisensi. Pengelolaan risiko kepatuhan dilakukan pada seluruh aktivitas operasional bank.

Adapun implementasi manajemen risiko kepatuhan tahun 2014 antara lain dilakukan melalui penyampaian laporan pelaksanaan fungsi kepatuhan secara bulanan kepada Direktur Utama dengan tindasan Dewan Komisaris & Audit Intern BRI sebagai bahan evaluasi dan laporan kepada regulator (antara lain Otoritas Jasa Keuangan), dimana selanjutnya Dewan Komisaris akan menyampaikan evaluasi atas pelaksanaan Fungsi Kepatuhan BRI secara triwulanan.

Kebijakan dan prosedur manajemen risiko kepatuhan terus diperbarui mengikuti ketentuan eksternal yang

berlaku. Kebijakan dan prosedur manajemen risiko kepatuhan antara lain :

a. Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi perihal Piagam Kepatuhan (Compliance Charter) PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

b. Penerapan Budaya Kepatuhan di Unit Kerja

c. Pengujian Prinsip Kehati-hatian Terhadap Rencana Kebijakan dan / atau Keputusan Direksi serta Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pengujian Oleh Direktur Kepatuhan

d. Kebijakan pengujian prinsip kehati-hatian dimana segala ketentuan dan putusan yang dibuat Direksi wajib diuji kepatuhan sesuai dengan kebijakan internal dan eksternal

e. Kebijakan dan Prosedur Penerapan Program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT)

RISIKO REPUTASI

Risiko Reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif. Fungsi pengendalian Risiko Reputasi dilakukan oleh Sekretariat Perusahaan sebagai *public relation* BRI. Sekretariat Perusahaan berkoordinasi dengan Manajemen Risiko untuk menilai parameter risiko reputasi setiap bulan dan melaporkannya kepada Direksi.

BRI telah memiliki sistem pengaduan nasabah, dan dapat segera menindaklanjuti dan mengatasi adanya keluhan nasabah dan gugatan hukum yang dapat meningkatkan eksposur Risiko Reputasi. Untuk mempercepat tanggapan atas pemberitaan dan komplain nasabah, maka unit kerja melaporkan setiap pemberitaan negatif melalui system Manajemen Insiden.

Pengelolaan risiko reputasi pada saat krisis diatur dalam kebijakan Manajemen Kelangsungan Usaha BRI yang bertujuan untuk meminimalkan dampak risiko reputasi pada saat terjadi situasi gangguan atau bencana. Dalam hal ini, BRI memiliki Tim Manajemen Krisis yang berperan penting saat terjadi gangguan atau

bencana dan bertanggung jawab melakukan langkah-langkah yang perlu diambil termasuk pengelolaan risiko reputasi. Tim Manajemen Krisis dibentuk mulai dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah, hingga ke Kantor Cabang seluruh Indonesia. Aspek yang harus diperhatikan dalam pengelolaan risiko reputasi saat krisis adalah menjaga kepercayaan nasabah, pemegang saham, dan masyarakat sekitar terhadap nama baik BRI.

Dalam rangka pengendalian Risiko Reputasi yang lebih besar di masa depan, tindakan pencegahan dan pemulihan Risiko Reputasi yang telah dilakukan diikuti dengan perbaikan pada kelemahan pengendalian dan prosedur yang memicu terjadinya Risiko Reputasi. Langkah yang dilakukan BRI dalam manajemen risiko reputasi antara lain melalui komunikasi yang konsisten, dengan menjaga keterbukaan informasi dan transparansi kepada seluruh stakeholders, serta menjalin hubungan yang harmonis dengan pihak media dalam hal menjaga brand BRI secara korporat. Kedua hal tersebut dilakukan dalam rangka meminimalkan dan menangani keluhan

dari *stakeholders* yang mengakibatkan timbulnya publikasi negatif terhadap BRI.

d) Perbankan Syariah

Penerapan Manajemen Risiko pada PT Bank Rakyat Indoneesia Syariah (AR th 2015)

Proses manajemen risiko secara konsisten dilaksanakan di seluruh kegiatan/aktivitas operasional perbankan. Kelangsungan manajemen risiko merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan BRISyariah dalam mencapai target kinerja dan mencapai bank yang sehat, berkualitas dengan pertumbuhan yang berkelanjutan. Manajemen Bank berperan secara proaktif dalam proses pengelolaan risiko dan mendorong seluruh karyawan untuk berperan aktif dalam mengelola risiko sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. BRISyariah memandang bahwa peningkatan kesadaran risiko sangat penting bagi seluruh karyawan. Sejalan dengan itu peningkatan pemahaman dan kemampuan karyawan senantiasa diperbaharui dan ditingkatkan melalui sosialisasi kesadaran risiko, serta pelatihan-pelatihan terkait yang dilakukan di kantor pusat dan seluruh cabang.

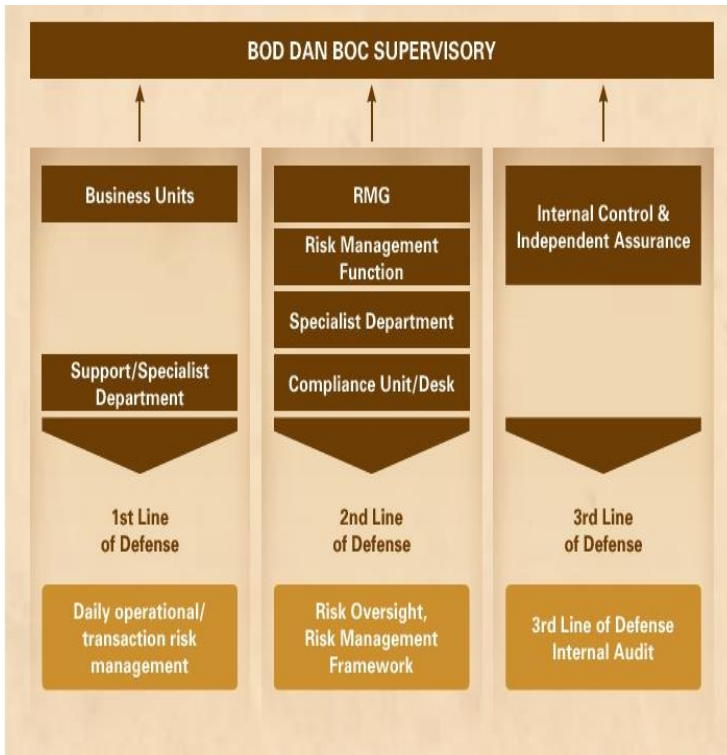
Satuan Kerja Manajemen Risiko dalam mencapai perihal di atas melakukan program untuk meningkatkan kesadaran risiko pada setiap unit kerja dan memberdayakan mereka sebagai pertahanan pertama, dengan melakukan langkah-langkah, antara lain:

- Penerapan RCSA (Risk & Control Self Assessment) untuk memberikan kesadaran risiko atas potensi risiko di unit kerjanya.
- Melakukan sosialisasi Buku Merah “Panduan Pengelolaan Risiko Operasional Pada Jaringan Kantor Cabang BRISyariah”.
- Melakukan sosialisasi Buku Kuning “Panduan Praktis Pengelolaan Risiko Pembiayaan BRISyariah”.

Prinsip-Prinsip Pengelolaan Risiko

BRISyariah dalam pengelolaan risiko menerapkan prinsip three line of defense dalam memperkuat sistem pengendalian risiko secara menyeluruh dan handal.

Tabel 7.3 Prinsip *Three Lines of Defense*



- Unit bisnis dan unit support berperan sebagai pertahanan tingkat pertama dan bertanggung jawab terhadap eksposur risiko bisnis mereka dari hari ke hari. Unit bisnis dan unit support wajib untuk mengidentifikasi, mengevaluasi,

mengontrol dan memitigasi risiko yang melekat pada bisnisnya masing-masing.

- Satuan kerja Manajemen Risiko dan satuan kerja Kepatuhan merupakan unit kunci yang berperan dalam memberikan pertahanan tingkat kedua melalui fungsi pemantauan yang independen. Unit manajemen risiko melakukan review dan merekomendasikan batasan dan mitigasi risiko terhadap produk dan aktivitas bisnis, selanjutnya bekerja sama dengan unit bisnis dan unit support memastikan bahwa risiko yang diambil oleh unit bisnis dan unit support telah teridentifikasi secara tepat, terukur dan dikelola sesuai dengan parameter yang telah disetujui dan dilaporkan kepada para pihak terkait. Unit Kepatuhan mengelola risiko kepatuhan dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh peraturan yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dan otoritas lainnya yang memiliki kewenangan menerbitkan peraturan telah disosialisasikan dan diikuti oleh

seluruh unit bisnis dan unit support terkait di seluruh aktivitas bank dan tingkatan organisasi.

- Satuan Kerja Audit Internal berperan sebagai pertahanan tingkat ketiga dalam kerangka kerja manajemen risiko. SKAI bertugas untuk melakukan kontrol melalui pengujian dan audit secara independen atas ketepatan proses unit bisnis dan unit support memastikan bahwa mereka telah melakukan fungsi dan tanggung jawabnya serta mematuhi kebijakan dan prosedur yang berlaku.
- Dewan Komisaris dan Dewan Direksi memegang peranan yang aktif dalam struktur pengelolaan risiko. Struktur organisasi pada tingkat Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dibentuk dengan tanggung jawab, batas kewenangan, dan akuntabilitas yang jelas sesuai dengan kebutuhan bisnis dan operasional serta didukung dengan pengendalian internal yang kuat.

Profil Risiko BRISyariah melakukan penilaian profil risiko secara triwulanan kepada Otoritas Jasa Keuangan/Bank Indonesia, berikut ini hasil penilaian Profil Risiko BRISyariah posisi Triwulan IV 2015, yaitu:

Tabel 7.4 Penilaian Profil Risiko BRISyariah Posisi Triwulan IV 2015

Jenis Risiko Risk Type	TW IV 2015		
	Inherent Risk	KPMR	Risiko Komposit Composite Risk
Risiko Kredit Credit Risk	Moderate	Satisfactory	Low To Moderate
Risiko Pasar Market Risk	Low	Satisfactory	Low
Risiko Likuiditas Liquidity Risk	Low	Satisfactory	Low
Risiko Operasional Operational Risk	Low To Moderate	Satisfactory	Low To Moderate
Risiko Hukum Legal Risk	Low	Satisfactory	Low
Risiko Kepatuhan Compliance Risk	Low	Satisfactory	Low
Risiko Strategik Strategic Risk	Low To Moderate	Satisfactory	Low To Moderate
Risiko Reputasi Reputation Risk	Low	Satisfactory	Low
Risiko Investasi Investment Risk	Moderate	Satisfactory	Low To Moderate
Risiko Imbal Hasil Profit Sharing Risk	Low To Moderate	Satisfactory	Low To Moderate
Risiko Komposit Composite Risk	Low To Moderate	Satisfactory	Low To Moderate

Dari hasil penilaian profil Risiko TW IV 2015, risiko komposit untuk BRISyariah berada pada predikat “Low to Moderate”.

e) Perusahaan Asuransi

Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan Asuransi PT. AXA Mandiri (Persero) Tbk

Situasi lingkungan eksternal dan internal usaha perasuransian mengalami perkembangan pesat yang diikuti dengan semakin kompleksnya risiko pada kegiatan usaha perasuransian sehingga dipandang perlu oleh Perusahaan untuk mengimplementasikan penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko yang meliputi pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi, kebijakan, prosedur dan penetapan limit, kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, system informasi manajemen risiko, dan sistem pengendalian internal yang menyeluruh. Dalam hal pengelolaan risiko, Perusahaan selaku badan usaha joint venture antara PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dengan AXA S.A mengacu kepada kebijakan Manajemen Risiko yang dimiliki oleh PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan AXA S.A. Dalam menjalankan usahanya terdapat risiko yang melekat yang dapat diminimalisasi oleh Perusahaan dengan cara

mengelola dan melakukan langkah-langkah mitigasi risiko.

AXA Mandiri sebagai joint venture mengadopsi dan mengembangkan sistem manajemen risiko AXA Group dan Bank Mandiri, dengan menerapkan prinsip ‘Three Lines of Defense’. Konsep tersebut mengkonsolidasi tiga lapis pertahanan dalam fungsi organisasi di AXA Mandiri, yaitu:

a. 1st line of defense

Manajemen dan karyawan bertanggung jawab dalam mengelola risiko usaha sehari – hari dan memiliki tanggung jawab utama untuk membangun dan memelihara lingkungan pengendalian yang efektif.

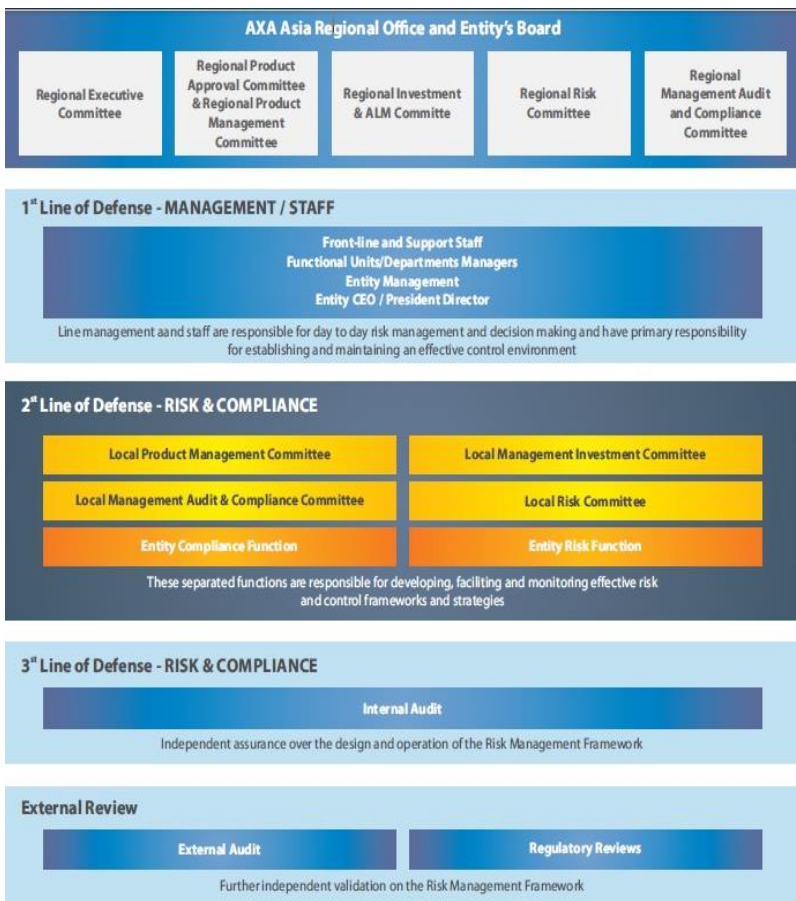
b. 2nd line of defense

Departemen Manajemen Risiko dan Kepatuhan bertanggung jawab untuk membangun, memfasilitasi dan memantau atas pengendalian risiko yang efektif dan pemantauan terhadap kerangka kerja dan strategi.

c. 3rd line of defense

Audit internal bertanggung jawab untuk memastikan bahwa model dan implementasi kerangka manajemen risiko telah sesuai dengan kebijakan Perusahaan.

Tabel 7.5 3 lines of defense



Penerapan Manajemen Risiko Dalam menjalankan usaha asuransi, Perusahaan melakukan pemantauan dan mitigasi terhadap risiko – risiko berikut ini:

1. Risiko Keuangan

Aktivitas Perusahaan mengandung berbagai macam risiko keuangan antara lain meliputi risiko pasar, risiko kredit dan risiko likuiditas.

a. Risiko pasar

Perusahaan menghadapi eksposur risiko pasar, yaitu risiko dimana nilai wajar atau arus kas masa depan dari suatu instrumen keuangan beruktuasi karena perubahan pada harga pasar. Risiko pasar muncul dari posisi terbuka yang terkait dengan produk suku bunga, nilai tukar dan ekuitas, yang seluruhnya dipengaruhi oleh pergerakan pasar baik secara spesifik maupun umum, dan perubahan volatilitas tingkat suku bunga pasar atau harga seperti suku bunga, nilai tukar dan produk ekuitas. Dalam melakukan kajian terhadap risiko pasar yang dihadapi oleh Perusahaan, Departemen Finance & Accounting

melakukan pemantauan terhadap parameter – parameter berikut ini:

- Rasio aset terhadap liabilitas Perusahaan baik dalam rupiah maupun dalam mata uang asing, sehingga dapat mencerminkan kemampuan Perusahaan dalam membayar liabilitas kepada nasabah, Pemerintah maupun pihak ketiga.
- Risk Based Capital (RBC) Departemen Finance & Accounting senantiasa memastikan bahwa Perusahaan memenuhi tingkat solvabilitas minimum sebesar 120% seperti yang telah ditetapkan oleh Regulator. Pada posisi 31 Desember 2013, RBC Perusahaan sebesar 127,35%, jauh melampaui ketentuan yang berlaku yang telah ditetapkan oleh Regulator yaitu sebesar 120 % sehingga Perusahaan dapat mengelola kegiatan operasionalnya dengan baik. Departemen Finance & Accounting akan segera melaporkan kepada Direksi dan Departemen Manajemen Risiko apabila rasio aset terhadap liabilitas baik dalam rupiah maupun mata uang asing serta tingkat solvabilitas Perusahaan di bawah nilai yang telah ditetapkan.

b. Risiko kredit

Risiko kredit adalah risiko kerugian keuangan yang timbul jika counterparties Perusahaan gagal memenuhi liabilitas kontraktualnya kepada Perusahaan. Berdasarkan kebijakan investasi, sepanjang tahun 2013 Perusahaan mengelola dana investasi dengan menempatkan dana tersebut dalam bentuk penempatan deposito dan obligasi.

c. Risiko likuiditas

Risiko likuiditas adalah risiko dimana Perusahaan tidak dapat memenuhi liabilitas pada saat jatuh tempo sebagai akibat dari pembayaran klaim/manfaat pemegang polis, kebutuhan kas dari komitmen kontraktual, atau arus keluar kas lainnya, seperti utang yang telah jatuh tempo dalam waktu singkat dan Perusahaan tidak memiliki asset lancar yang memadai untuk memenuhi kewajiban pengeluaran kas.

2. Risiko Asuransi

Perusahaan memiliki tanggung jawab utama untuk mengelola asuransi terkait dengan risiko underwriting, penetapan harga dan pencadangan, dengan menggunakan satu set metodologi aktuarial dan asumsi. Perusahaan melakukan kajian secara berkala terhadap asumsi yang digunakan oleh aktuaria dalam menetapkan pricing suatu produk. Selain itu, apabila terdapat usulan untuk mengeluarkan produk baru usulan tersebut akan dibahas dalam *Local Product Committee* (LPC) dan *Regional Product Committee* (RPC).

3. Risiko Operasional

Risiko operasional adalah risiko yang dihadapi oleh Perusahaan akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem dan/atau adanya kejadian – kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Perusahaan. Parameter yang digunakan oleh Perusahaan dalam melakukan pemantauan terhadap risiko operasional,

antara lain adalah:

- Pencurian dan penipuan yang dilakukan baik oleh karyawan maupun pihak ketiga
- Penerobosan sistem keamanan oleh pihak ketiga
- Potensi kerugian karena kerusakan aset Perusahaan yang disebabkan oleh bencana alam atau kejadian eksternal lainnya.
- Potensi kerugian yang terjadi karena gagalnya pelaksanaan proses suatu transaksi atau pengelolaan pelaksanaan siklus proses dari suatu transaksi.
- Pemilihan dan penunjukkan perusahaan reasuransi
- Pengelolaan vendor / supplier

Kepala Departemen bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan secara berkala terhadap departemen / unit kerja masing – masing dan membuat profil risiko operasional agar tiap risiko operasional dapat diidentifikasi, dinilai, dicatat dan dikelola dengan baik dan pengawasannya telah dilaksanakan secara efektif serta konsisten.

4. Risiko Lainnya

a. Risiko Strategik

Risiko strategik adalah risiko yang dihadapi Perusahaan yang disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi Perusahaan yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya Perusahaan terhadap perubahan eksternal. Perusahaan telah melakukan identifikasi dan menetapkan parameter atau indikator yang digunakan untuk mengukur risiko strategik:

- Pencapaian target *Return on Equity* (ROE)
- Pencapaian target profit
- Pencapaian target premi *Management Expense Ratio* (MER)

Departemen Strategic & Planning bertanggung jawab untuk melakukan analisa realisasi yang dicapai

dibandingkan dengan target rencana bisnis dan menyampaikan kepada Direksi dan Departemen Manajemen Risiko secara berkala, hal ini dilakukan untuk agar Direksi dapat memonitor pencapaian target yang telah ditetapkan atau mengambil langkah-langkah perbaikan untuk mengatasi deviasi yang terjadi secara signifikan.

b. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah risiko menurunnya tingkat kepercayaan para pemegang saham yang bersumber dari persepsi negatif Perusahaan Aktivitas bisnis yang dapat menimbulkan risiko reputasi antara lain meliputi pemberitaan negatif di media massa, pelanggaran etika bisnis dan keluhan nasabah. Dalam rangka menindak lanjuti dan memastikan bahwa setiap keluhan nasabah ditangani dengan baik, Perusahaan telah membentuk Case Management Unit (CMU) sebagai unit yang khusus menangani keluhan nasabah serta memastikan bahwa setiap keluhan telah ditangani dengan baik dan dilaporkan kepada Manajemen setiap bulan.

Setiap keluhan nasabah yang dapat menimbulkan potensi masuk ke ranah hukum wajib segera disampaikan kepada Direksi, Departemen Manajemen Risiko serta Legal & Compliance.

c. Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan adalah risiko yang timbul akibat Perusahaan tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang – undangan dan ketentuan yang berlaku. Risiko kepatuhan dapat timbul dari perilaku/aktivitas Perusahaan yang menyimpang atau melanggar dari ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Setiap masalah yang timbul yang dapat mengakibatkan dampak kerugian yang signifikan pada bisnis atau keuangan Perusahaan wajib dilaporkan secara tepat waktu kepada Direksi sehingga dapat segera dilakukan tindakan perbaikan.

d. Risiko Hukum

Risiko hukum adalah risiko yang dihadapi oleh Perusahaan akibat tuntutan hukum, yang antara lain disebabkan kelemahan, atau ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung, atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya kontrak.

Dalam rangka melakukan pemantauan terhadap risiko hukum, Departemen Legal memastikan bahwa seluruh kontrak telah mendapatkan kajian dari sisi hukum, didokumentasikan dengan baik dan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. terdapat kejadian yang berpotensi masuk ke ranah hukum Departemen Legal wajib segera menyampaikan kejadian tersebut kepada Direksi, Departemen Manajemen Risiko dan Departemen Compliance dan melaporkan secara berkala terhadap perkara yang terdapat dalam proses pengadilan atau arbitrase.

Sebagai perusahaan *joint venture* antara PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan AXA S.A., maka Perusahaan memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan profil risiko secara triwulanan baik kepada PT Bank Mandiri

(Persero), Tbk dan AXA S.A. agar dapat memberikan gambaran kepada pemegang saham mengenai risiko yang dihadapi oleh Perusahaan dan mitigasi-mitigasi yang telah dilakukan.

Regulasi yang ketat dan dinamis, tingginya risiko kegiatan usaha asuransi, perkembangan produk asuransi yang berubah cepat, serta penggunaan teknologi informasi dan komunikasi mendorong AXA Mandiri untuk menerapkan manajemen risiko yang andal sebagai bagian dari sistem pengendalian intern untuk meningkatkan praktik tata kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Terkait hal tersebut, AXA Mandiri telah menyusun profil risiko yang bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dan mengetahui risiko terhadap hal-hal yang berpotensi menyebabkan tercapai atau tidak tercapainya target yang direncanakan.
2. Memperkirakan probabilitas terjadinya risiko dan melakukan prediksi dampak finansial terhadap RKAP 2015 jika benar-benar terjadi.

3. Memberi masukan dalam menyusun mitigasi risiko sehingga dapat melakukan pencegahan dan/atau mengurangi dampak dari risiko apabila risiko benar-benar terjadi.

Manajemen risiko juga menjadi dasar AXA Mandiri untuk menetapkan kebijakan-kebijakan strategis mengantisipasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dan dapat memberikan dampak bagi kinerja Perusahaan. Secara umum, ada 4 kelompok risiko yang dihadapi AXA Mandiri, yaitu risiko finansial, risiko asuransi, risiko operasional dan risiko lainnya, yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 7.6 Kelompok Risiko AXA Mandiri

No	Identifikasi Risiko / Risk	Penjelasan / Description
1	Risiko Finansial / Financial Risks	Risiko Finansial termasuk / Financial risks include : <ul style="list-style-type: none">• Risiko Pasar / Market Risk• Risiko Kredit / Credit Risk• Risiko Likuiditas / Liquidity Risk

2	Risiko Asuransi / Financial Risks	Risiko ini mencakup risiko life insurance dan risiko P&H insurance. Mengenai risiko P&H insurance terbagi menjadi 3 kategori : <ul style="list-style-type: none"> • Premium Risk • Reserve Risk • Catastrophe Risk
3	Risiko Operasional / Operational Risks	Risiko Operasional merupakan risiko yang muncul dari ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, sumber daya manusia, sistem atau dari peristiwa eksternal.
4	Risiko lainnya / Other risks	Risiko lainnya mencakup risiko strategis dan risiko terhadap peraturan, termasuk risiko reputasi.

Bab 8

Kesimpulan

Pada dasarnya setiap perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya pasti akan menghadapi risiko. Risiko-risiko ini akan menghambat perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Maka dari itu, setiap perusahaan perlu menganalisis risiko apa saja yang dihadapinya dan melakukan manajemen risiko agar bisa mengurangi dampak negatif dari adanya risiko tersebut. Risiko tidak bisa dihilangkan, melainkan hanya dapat diminimalisir agar dampaknya tidak terlalu besar bagi perusahaan. Setiap perusahaan akan menghadapi risiko yang berbeda-beda, berikut risiko-risiko yang dihadapi perusahaan:

- a. Risiko yang dihadapi perusahaan pertambangan seperti PT Timah salah satunya adalah tentang perizinannya dalam melakukan eksplorasi bijih timah yang berada daratan dan lautan. PT TIMAH sebagai sebuah perusahaan tambang

yang utamanya di Pertambangan timah, secara terus menerus melakukan kegiatan eksplorasi timah baik di darat maupun dilaut. Luas seluruh IUP (Izin Usaha Pertambangan) yang dimiliki oleh PT TIMAH di darat 331,580 hektar, sedangkan luas IUP dilaut 184,400 hektar. Kegiatan eksplorasi lebih dari 50 tahun, saat ini masih dapat melakukan pengembangan kegiatan eksplorasi untuk memperbesar jumlah sumber daya yang dimiliki.

- b. Risiko yang dihadapi perusahaan perminyakan seperti PT Pertamina diklasifikasikan sebagai berikut:
- Risiko strategi, yang meliputi antara lain risiko kegagalan eksplorasi dan eksploitasi, risiko adanya produk substitusi BBM dan NBBM, dan risiko kerugian kerja sama strategis.
 - Risiko operasional, meliputi antara lain risiko kegagalan kilang, risiko kelangkaan minyak mentah dan produk

minyak, risiko memproduksi migas, dan risiko kesalahan proses.

- Risiko keuangan, meliputi antara lain risiko harga produk BBM dan NBBM, risiko transaksi mata uang asing, risiko perubahan harga minyak mentah dunia, risiko perubahan nilai suku bunga, risiko ketiadaan dana akibat keputusan pemerintah, dan risiko dari adanya regulasi keuangan dari pemerintah.
- c. Risiko yang dihadapi biasa dihadapi oleh perusahaan perbankan seperti PT Bank Rakyat Indonesia ini adalah:
- Risiko kredit. Risiko ini terjadi akibat kegagalan debitur dan pihak lain dalam memenuhi kewajibannya.
 - Risiko operasional. Risiko ini akibat ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan system, dan adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi kegiatan operasional.

- Risiko likuiditas. Risiko ini akibat ketidakmampuan memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan bank.
- Risiko hukum. Risiko ini akibat tuntutan hukum dan kelemahan aspek yuridis.
- Risiko strategik. Risiko ini akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis.
- Risiko kepatuhan. Risiko ini akibat tidak mematuhi dan tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- Risiko reputasi. Risiko ini menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif.

d. Risiko yang sering dihadapi oleh perbankan syariah seperti PT Bank Rakyat Indonesia Syariah sebagai berikut:

- Risiko kredit adalah suatu **risiko** kerugian yang disebabkan oleh ketidakmampuan (gagal bayar) dari debitur atas kewajiban pembayaran utangnya baik utang pokok maupun bunganya ataupun keduanya.
- Risiko pasar adalah suatu risiko yang timbul karena menurunnya nilai suatu investasi karena pergerakan pada faktor-faktor pasar. Empat faktor standar risiko pasar adalah risiko modal, risiko suku bunga, risiko mata uang, dan risiko komoditas.
- Risiko likuiditas adalah risiko yang muncul akibat kesulitan menyediakan uang tunai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya : jika suatu pihak tidak dapat membayar kewajibannya yang jatuh tempo secara tunai.

- Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.
- Risiko hukum adalah risiko yang timbul karena ketidakmampuan manajemen perusahaan dalam mengelola munculnya permasalahan hukum yang dapat menimbulkan kerugian atau kebangkrutan bagi perusahaan.
- Risiko kepatuhan adalah risiko yang timbul akibat bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- Risiko stratejik adalah risiko akibat ketidaktepatan bank dalam mengambil keputusan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan stratejik serta kegagalan

dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis

- Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan stakeholder yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank. Risiko reputasi dapat timbul dari adanya publikasi negatif yang terkait dengan kegiatan usaha bank atau persepsi negatif mengenai Bank.
- Risiko investasi resiko investasi merupakan suatu kemungkinan yang terdiri dari berbagai faktor yang dapat menyebabkan tidak kembalinya dana yang diinvestasikan pada suatu instrumen investasi tertentu atau dengan kata lain, merupakan faktor-faktor yang dapat menyebabkan terjadinya kerugian dalam suatu investasi.
- Risiko imbal hasil adalah Risiko akibat perubahan tingkat imbal hasil yang dibayarkan Bank kepada nasabah,

perubahan ini dapat mempengaruhi perilaku nasabah dana pihak ketiga Bank.

- Risiko komposit merupakan dampak gabungan antara probabilitas dan dampak kerugian yang disebut sebagai risk severity.
- e. Risiko yang dihadapi oleh perusahaan asuransi seperti PT AXA Mandiri adalah:
- Risiko finansial. Di dalam risiko finansial ada risiko pasar, risiko kredit, dan risiko likuiditas.
 - Risiko Operasional. Risiko ini merupakan risiko yang muncul dari ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, sumber daya manusia, sistem, atau dari peristiwa eksternal.
 - Risiko Asuransi. Risiko ini mencakup risiko *life insurance* dan risiko *P&H insurance*. Mengenai risiko *P&H insurance* terbagi menjadi tiga kategori,

yaitu *premium risk*, *reserve risk*, *catastrophe risk*. Catastrophe risk adalah risiko bencana, bisa bencana alam atau bencana yang disebabkan oleh manusia.

- Risiko lainnya, seperti risiko strategis, risiko terhadap peraturan yang berlaku, dan risiko reputasi.

Daftar Pustaka

- Annual Report PT AXA Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015
- Annual Report PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2015
- Annual Report PT Bank Rakyat Indonesia Syariah (Persero) Tbk Tahun 2015
- Annual Report PT Pertamina (Persero) Tbk Tahun 2013
- Annual Report PT Timah (Persero) Tbk Tahun 2015
- Ali, Masyud. (2006). *Manajemen Risiko*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bank Indonesia 2003, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan Bank Indonesia.
- Basyaib, F. (2007). *Manajemen Risiko*. Jakarta: PT Grasindo.
- Bawynnda, A.O. (2011). *Analisis Risiko Operasional pada PT. Karisma Teknika Citeureup-Bogor*. Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB: tidak diterbitkan.
- Darmawan, Herman, 2013, *Manajemen Risiko*, Bumi Aksara, Bandung.

- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Risiko-Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, I. 2007. *Manajemen Risiko Perbankan*. Semarang: BPUNDIP
- Hardanto, S.S. (2006). *Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- <http://rajapresentasi.com/2010/04/manajemen-risiko-pada-industri-bank-perbankan/#sthash.wR2UXpDf.dpuf> (*diakses pada tanggal 2 Desember 2014*)
- Kasidi. 2010. *Manajemen Risiko*. Bogor: Ghana Indonesia
- Muslich, Muhammad 2007. *Manajemen Risiko Operasional*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Siahaan, H. (2007). *Manajemen Risiko*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sofyan, I. (2005). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunaryo, T. (2009). *Manajemen Risiko Finansial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supandi, Maz. 2010. *Manajemen Risiko Perbankan Umum dan Perbankan Syariah*.
http://www.academia.edu/5517593/Manajemen_Risiko_Perbankan (16 November 2014)