

Seri pertama



EDITOR
Dr. Antonius Alijoyo, ERMCP, CERG
Prof. D. S. Priyarsono, Ph.D, QRGP
Surjorimba Suroto, S.E. Ak., MScQM, ERMCP

KUMPULAN STUDI KASUS MANAJEMEN RISIKO DI INDONESIA

Seri pertama

KUMPULAN
STUDI KASUS
MANAJEMEN
RISIKO
DI INDONESIA

KUMPULAN
**STUDI KASUS
MANAJEMEN
RISIKO
DI INDONESIA**

EDITOR

Dr. Antonius Alijoyo, ERMCP, CERG

Prof. D. S. Priyarsono, Ph.D, QRGP

Surjorimba Suroto, S.E. Ak., MScQM, ERMCP

Penerbit:

PT. CIPTA RAYA MEKAR SAHITYA



KUMPULAN STUDI KASUS MANAJEMEN RISIKO DI INDONESIA

Penulis:

Adnan Pandu Praja, S.H, Sp.N, L.L.M, QCRO, QRGP
Agustinus Haryono, S.H, M.M, CSEP
Aldi Ardilo Alijoyo, S.Psi, QRMP
Dr. Antonius Alijoyo, M.B.A, CERG, ERMCP
Bobby Wijaya, M.M, QRMP, ERMCP
Charles R. Vorst, M.M, CERG, ERMCP, QCRO, QRGP
Prof. D. S. Priyarsono, Ph.D, QRGP
Ivonne Bonita QRMP
Jeffrey Siregar, S.S, CGP, CCGO
Surjorimba Suroto, S.E. Ak., MScQM, ERMCP
Yenny Koestijani, S.E, ERMCP, QCRO, QIA
Yusuf Munawar, M.E, ERMCP

ISBN: 978-623-94273-0-6

Editor:

Dr. Antonius Alijoyo, ERMCP, CERG
Prof. D. S. Priyarsono, Ph.D, QRGP
Surjorimba Suroto, S.E. Ak., MScQM, ERMCP

Proofreader

Ivan Lanin, M.T.I, ERMCP, QCRO, CLA

Tata Letak dan Desain sampul:

Charles R. Vorst, MM, CERG, ERMCP, QCRO, QRGP
Yuandhika Erlang T.P, S.Sn

Penerbit:

PT. CIPTA RAYA MEKAR SAHITYA

Redaksi:

PT. CIPTA RAYA MEKAR SAHITYA
Jl. Batununggal Indah IV No. 97
Bandung 40267
Tel +62 22 8730 1035
HP +62 81 222 200 775
Email: secretariat@crmsindonesia.org

Distributor Tunggal:

IRMAPA
STMA Trisakti
Kampus C Gedung B
Jl. Jend. A. Yani Kav. 85
Rawasari, Jakarta Timur 13210
Phone: +62 21 27514461
Email: info@irmapa.org

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa ijin tertulis dari penerbit

Daftar Isi

Daftar Isi	i
Prolog Ketua IRMAPA	ii
I. SIAPKAH PERUSAHAAN ANDA MENERAPKAN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000:2018? Surjorimba Suroto, PT Jakarta Propertindo	1
II. RISIKO KEPATUHAN DAN RISIKO HUKUM DALAM KASUS MANTAN DIREKTUR UTAMA PERTAMINA Antonius Alijoyo & Ivonne Bonita, Center for Risk Management Studies	5
III. KASUS GAGAL BAYAR KLAIM NASABAH PT ASURANSI JIWASRAYA Antonius Alijoyo & Aldi Ardilo Alijoyo, Center for Risk Management Studies	13
IV. IMPLIKASI PERMA 13/2016 TERHADAP EKSPOSUR RISIKO FRAUD DAN KORUPSI KORPORASI: KASUS PT DUTA GRAHA INDAH Antonius Alijoyo, Center for Risk Management Studies & Adnan Pandupradja, Komite Nasional Kebijakan Governance	21
V. RISIKO TATA KELOLA ATAU RISIKO KEUANGAN? KASUS PT SUNPRIMA NUSANTARA PEMBIAYAAN Antonius Alijoyo, Center for Risk Management Studies & Jeffrey Siregar, Komite Nasional Kebijakan Governance	27
VI. FAKTOR-FAKTOR PENDORONG SERTIFIKASI MANAJEMEN RISIKO: KASUS INDONESIA 2016-2018 Yusuf Munawar, PT Mitra Kalyana Sejahtera	31
VII. STUDI KASUS PT JAMU CAP NYONYA MENEER Antonius Alijoyo & Bobby Wijaya, Center for Risk Management Studies	35
VIII. BERAWAL DARI MASALAH SEPELE, BERAKHIR MENJADI BENCANA: KASUS MANAJEMEN RISIKO DI PT MAJU BERJAYA Yenny Koestijani, PT Mitra Kalyana Sejahtera	40

IX. PERANAN MANAJEMEN RISIKO ATAS TANGGUNG JAWAB HUKUM DIREKSI DAN ATAU KOMISARIS PERUSAHAAN	45
Agustinus Haryono, PT Kalbe Farma Tbk	
X. PENDEKATAN PRAKTIK GRC TERINTEGRASI: KASUS PEMANFAATAN ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD	51
Charles R. Vorst, Center for Risk Management Studies	
XI. PRAKARSA IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO FISKAL PEMERINTAH KABUPATEN: PELAJARAN DARI BOGOR DAN MERAUKE	57
D. S. Priyarsono, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB	
XII. RISIKO SOSIAL EKONOMI DARI KEBIJAKAN PENURUNAN PREVALENSI DIABETES DENGAN PAJAK IMPOR GULA: SUATU KERANGKA PENDEKATAN	62
D. S. Priyarsono, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB	
XIII. ADAKAH RISIKO DALAM TRAVELING?	67
Surjorimba Suroto, PT Jakarta Propertindo	
Epilog	iii
Sekretaris Jenderal IRMAPA	
Daftar Rujukan	iv
Ucapan Terima Kasih	vii

Kata Pengantar

Buku Kumpulan Studi Kasus Manajemen Risiko seri pertama ini disusun untuk tujuan saling berbagi pengalaman, pandangan, dan sekaligus membangun pembelajaran kolektif antar praktisi manajemen risiko di Indonesia. Studi kasus disusun dengan pendekatan populer dan sederhana tanpa batasan industri, tanpa persyaratan standar tertentu, dan tanpa ikatan aturan penulisan akademis. Sejatinya, studi kasus dalam buku ini adalah refleksi pembelajaran dari para penulis yang kemudian disajikan sebagai topik pembelajaran bersama.

Sebagai Ketua 'Indonesia Risk Management Professional Association' (IRMAPA-www.irmapa.org) saya mengucapkan banyak terima kasih kepada para penyusun studi kasus yang telah berkenan menyumbangkan pemikiran, serta kepada editor Bapak Prof. D. S. Priyarsono, Ph.D, QRGP dan Bapak Surjorimba Suroto, S.E. Ak., MScQM, ERMCP yang telah berkenan mengalokasikan waktu untuk menangani semua kegiatan editorial mulai dari inisiasi penulisan sampai buku ini dapat diterbitkan.

IRMAPA juga mengucapkan banyak terima kasih kepada 'Center for Risk Management Studies' (www.crmsindonesia.org) atas dukungan penyediaan bahan riset dalam penyusunan studi kasus mulai dari awal penulisan sampai pada tahap layak baca dan layak terbit.

Selamat membaca

Dr. Antonius Alijoyo, ERMCP, CERG

Ketua IRMAPA

BAB I

SIAPKAH PERUSAHAAN ANDA MENERAPKAN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000:2018?

Surjorimba Suroto

PT Jakarta Propertindo

Seorang CEO mungkin akan berpikir, "Kini sudah waktunya menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 di dalam perusahaan." Latar belakang dan tujuan pemikiran ini bisa beraneka rupa. Mulai dari tuntutan dari pemegang saham, insiden dari keputusan yang salah di masa lalu, berkaca pada perusahaan lain, persyaratan dari regulator, hingga alasan yang tidak bermutu seperti 'agar bisa memenangkan penghargaan bergengsi'. Apa pun latar belakangnya, pertanyaan yang paling penting adalah, "Siapkah kita? Apa yang harus disiapkan?" Sebagian besar perusahaan mungkin merasa pembentukan unit (atau divisi atau apa pun namanya di perusahaan tersebut), rekrutmen seorang pimpinan dan sekelompok tim, serta penunjukan konsultan untuk membantu sudah cukup. Namun dalam pelaksanaannya rata-rata perusahaan tertatih-tatih dalam membangun dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko. Jika pun kerangka kerja terbentuk, sebagaimana termaksud dalam ISO 31000:2018, perusahaan masih sulit menerapkannya.

Ketika usaha yang sangat berat ini berlangsung lama, sering kali perusahaan kehilangan energi dan momentum. Biaya dan pengorbanan yang tak sedikit telah dilakukan, namun implementasi manajemen risiko tak memberikan manfaat dan tujuan utama, yaitu menciptakan dan melindungi nilai (*value*) perusahaan. Kecenderungannya menjadi rutinitas penuh *paper works* yang membebani, asesmen risiko sekadar memenuhi persyaratan, efektivitas mitigasi tak pernah dievaluasi, apriori terhadap *risk-based thinking*, rasa tak peduli, dan seterusnya. Setidaknya itulah hasil dari pengalaman pribadi dan pengamatan penulis selama belasan tahun terakhir berkecimpung dalam penerapan manajemen risiko. Baik selaku praktisi/ karyawan, konsultan, trainer dan asesor.

Lantas apa yang harus perusahaan lakukan agar siap menerapkan manajemen risiko dan mendapatkan manfaat optimal? Pertama-tama penulis menyarankan perlunya manajemen perusahaan melakukan asesmen pendahuluan. Asesmen ini dilakukan bertujuan untuk mencari tahu kesiapan perusahaan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen risiko. Agar menjadi catatan: asesmen bukanlah kegiatan *one-shot*, melainkan dilakukan secara terus-menerus dalam berbagai format, pendekatan dan metodologi hingga perusahaan cukup puas dengan hasilnya. Terdengar sederhana, memang. Pertanyaan yang sulit sesungguhnya adalah, "Kesiapan apa saja yang perlu dicari tahu?"

Penciptaan dan proteksi nilai melalui pembenahan proses bisnis. Pimpinan puncak perusahaan umumnya paham garis besar 'manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan pencapaian sasaran', yaitu manfaat yang terjadi berkat penerapan manajemen risiko. Namun sering didapati tak sepenuhnya mereka menyadari seluas apa ruang lingkup 'terintegrasi' pada prinsip pertama manajemen risiko. Penjelasan pada ISO 31000:2018 mengatakan bahwa manajemen risiko hendaknya menyatu dengan proses bisnis. Tapi proses bisnis yang mana? Proses bisnis pemasaran, produksi, logistik, pendanaan, penggajian, rekrutmen, investasi, proses bisnis yang mana? Jawabannya: semuanya. Mengapa semua? Karena proses bisnis menjadi kendaraan bagi perusahaan dalam mewujudkan tujuan strategisnya.

Langkah pertama yang disarankan adalah meninjau ulang efektivitas proses bisnis dengan penilaian prinsip *Plan-Do-Check-Action* (PDCA). Setiap proses hendaknya memiliki perencanaan yang baik. Perencanaan (*plan*) pada butir pertama bertujuan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan telah melakukan persiapan yang memadai sebelum pelaksanaan. Perencanaan dimulai dengan mempertimbangkan kesiapan bahan (material, data, informasi, laporan, dan lainnya) sebagai input yang siap diolah, kesiapan sumber daya (jumlah dan kompetensi tenaga kerja, teknologi, dan peralatan) yang dibutuhkan untuk mengolahnya, kesiapan anggaran dana, referensi (regulasi, kebijakan atau standar) sebagai bahan rujukan, kesiapan lingkungan dan tempat kerja, *quality plan*, dan aspek lainnya.

Pelaksanaan (*do*) merupakan panduan kerja (prosedur, instruksi kerja, formulir), penerapan *quality control*, pelaksanaan supervisi bahwa proses dilakukan sesuai dengan standar, hingga otorisasi bila dibutuhkan keputusan atas kegiatan luar biasa. Pelaksanaan ditujukan untuk memastikan bahwa kegiatan dilakukan dengan mengikuti sebuah metodologi yang terstandarisasi agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.

Pemeriksaan (*check*) di sini untuk memastikan bahwa hasil (*output*) proses sesuai terhadap rencana, dan seberapa besar perbedaannya. Pemeriksaan dapat berupa kesesuaian spesifikasi produk atau layanan terhadap kriteria dari pelanggan atau *interested party*, kepatuhan metodologi yang dilakukan tenaga kerja, kesesuaian bahan baku yang digunakan, dan seterusnya. Pada akhirnya perusahaan dapat menilai hasil dari kegiatan evaluasi, dan melakukan langkah-langkah yang diperlukan pada butir perbaikan (*action*). Bila ada ketidaksesuaian maka pemilik proses dapat segera mengambil tindakan perbaikan. Termasuk di dalamnya adalah memperbaiki aspek-aspek *plan*, *do*, dan *check* secara menyeluruh.

Memastikan bahwa perusahaan telah meninjau ulang dan melakukan penilaian secara menyeluruh pada proses bisnis (PDCA) mungkin terdengar sederhana. Tantangan sesungguhnya adalah ketika menyelaraskan, sambil mengevaluasi, kecukupan PDCA seluruh proses (termasuk integrasi antar proses) dengan peninjauan ulang struktur organisasi agar cepat tanggap kepada permintaan pelanggan (*customer oriented*) dan tetap menjaga kepatuhan (*compliance*), plus peninjauan ulang tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing posisi dalam proses.

Dalam sebuah struktur organisasi yang *customer oriented*, perusahaan akan berusaha secepat mungkin menangkap peluang yang diterjemahkan ke dalam bentuk inovasi dan kreativitas produk, secepat mungkin memproses dan *deliver*, meninjau ulang biaya produksi agar kompetitif, dan secepat mungkin mengetahui apakah produk atau layanan telah sesuai dengan *customer's expectation*. Pada kondisi ini perusahaan akan berlomba dengan kompetitornya agar merancang struktur organisasi terbaik, proses bisnis paling efektif, penggunaan sumber daya paling efisien, dan sebaik mungkin dalam memenuhi ekspektasi pelanggan.

Di tengah semangat menggebu ini manajemen risiko berperan penting, di mana salah satunya memastikan bahwa ketidakpastian yang ditimbulkan dari pesatnya inovasi dan kreativitas ini dijaga dengan pengendalian internal yang memadai dan tidak berlebihan agar peluang tetap tercipta.

Kompetensi dan tanggung jawab jabatan. Sebelum merasa semua telah cukup dilakukan, masih ada satu faktor yang tak boleh luput, yaitu peninjauan ulang terhadap tugas pokok dan fungsi (*roles and responsibility*). Menghadapi perkembangan dan perubahan pesat pada tantangan eksternal (*customer's expectation*, misalnya) dan internal (generasi milenial, misalnya) maka tuntutan penciptaan nilai yang dihasilkan oleh sebuah posisi jabatan akan meningkat. Dengan sendirinya tugas pokok dan fungsi akan berkembang, selaras dengan dinamika perubahan struktur organisasi dan proses bisnis. Bila tugas pokok dan fungsi berkembang, maka dengan sendirinya syarat kompetensi (*soft skills dan hard skills*) akan berkembang. Dengan adanya tuntutan dan kebutuhan agar perusahaan cepat tanggap terhadap perubahan dan peluang, maka kompetensi bidang manajemen risiko menjadi kebutuhan utama dalam menciptakan dan menjaga nilai (prinsip utama ISO 31000:2018).

Tanpa pembekalan pengetahuan, kecil kemungkinan karyawan akan *engaged* terhadap penerapan manajemen risiko karena tak memahami manfaatnya. Tanpa menyematkan fungsi dan tanggung jawab pengelolaan risiko ke dalam jabatan dan proses bisnis, karyawan juga akan sulit dipastikan memiliki kesadaran menerapkan. Dibutuhkan kekuatan otoritas agar karyawan terbiasa menjalankan, sambil merasakan manfaat penerapannya.

Sharing pengalaman di atas merupakan sebagian persiapan yang wajib dilakukan perusahaan sebelum atau saat menerapkan prinsip-prinsip ISO 31000:2018. Ilustrasi contoh persiapan di atas akan menjadi lebih kompleks ketika perusahaan melibatkan aspek lain seperti *good corporate governance, corporate culture & values*, dan lainnya.



BAB II

RISIKO KEPATUHAN DAN RISIKO HUKUM DALAM KASUS MANTAN DIREKTUR UTAMA PERTAMINA

Antonius Alijoyo & Ivonne Bonita
Center for Risk Management Studies

Mantan Direktur Utama PT Pertamina (Persero) Karen Agustiawan dituduh telah melakukan tindakan yang merugikan perusahaannya sehingga Pertamina mengalami sejumlah kerugian finansial. Pada bulan Oktober 2018, kasus ini mencuat ke publik karena beliau ditangkap setelah lima jam proses interogasi di gedung bundar Kejaksaan Agung Indonesia.

Beliau dicurigai terlibat dalam korupsi pada tahun 2009 di mana Pertamina melalui anak perusahaannya PT Pertamina Hulu Energy (PHE) melakukan akuisisi 10% saham ROC Oil Ltd untuk hak pekerjaan di blok BMG (Basker Manta Gummy). Kasus ini diperkirakan menimbulkan kerugian negara sebesar USD 26 juta atau setara dengan Rp 586 miliar. Kasus ini segera menjadi perhatian publik dan para praktisi tata kelola, manajemen risiko dan kepatuhan. Karen yang selama ini dikenal sebagai figur publik yang dihormati karena sukses memimpin Pertamina meningkatkan kinerja bisnisnya, mengapa bisa sampai terjatuh dalam kasus di atas? Apakah Pertamina tidak memiliki sistem manajemen risiko? Atau lebih mendasar lagi yaitu apakah Pertamina tidak memiliki sistem tata kelola yang baik sehingga kasus ini dapat terjadi? Atau, apakah kasus ini adalah semata tentang Karen pribadi yang melakukan pelanggaran kepatuhan?

Selama kepemimpinan Karen dari tahun 2009 sampai dengan 2011, Pertamina mampu menghasilkan laba yang tinggi sebesar USD 1.547 juta (USD 1.5 miliar) di tahun 2009, USD 1.881 juta (USD 1.9 miliar) pada tahun 2010, dan USD 2.405 juta (USD 2.4 miliar) pada tahun 2011. Prestasi tersebut sangat luar biasa karena Pertamina belum pernah menghasilkan tingkat laba setinggi itu dalam beberapa tahun secara berurutan.

Lebih jauh lagi, Karen berhasil membuat Pertamina menduduki ranking 122 dalam *Fortune Global 500* Tahun 2013 sebagai satu-satunya BUMN (Badan Usaha Milik Negara) Indonesia yang pernah masuk ke dalam daftar tersebut. *Fortune Global 500* adalah daftar korporasi yang memiliki pendapatan tertinggi dari seluruh dunia, dikeluarkan oleh Majalah *Fortune*.

Latar belakang. Karen Agustiawan diangkat sebagai Direktur utama Pertamina tanggal 5 Februari 2009. Sebelum diangkat menjadi direktur utama, beliau memulai karier di Pertamina sebagai staf ahli untuk direktur bisnis hulu (*upstream business*) periode 2006-2008, dan kemudian diangkat menjadi Direktur Bisnis Energi Hulu Pertamina. Sebelum di Pertamina, Karen bekerja di Halliburton Indonesia sebagai manajer komersial untuk konsultasi dan manajemen proyek. Beliau adalah lulusan Institut Teknologi Bandung, Program Studi Teknik Industri tahun 1993.

Pada tahun 2009 Pertamina ditawarkan untuk mengambil alih hak pengelolaan ROC Oil Company Australia (ROC) di blok minyak Basker Manta Gummy (BMG). Untuk itu Karen harus meminta persetujuan Dewan Komisaris Pertamina untuk rencana pengambilalihan 10% hak pengelolaan ROC di BMG. Sebelum adanya persetujuan formal dewan komisaris, Karen memberikan terlebih dahulu memo kepada dewan komisaris sebagai langkah permintaan persetujuan dewan komisaris untuk aksi korporasi pengambilalihan tersebut.

Sementara status persetujuan formal Dewan Komisaris Pertamina masih dalam proses, perjanjian pengambilalihan mulai dijalankan oleh salah satu anak perusahaan Pertamina bernama Pertamina Hulu Energi (PHE). Karen juga menjabat posisi sebagai Komisaris Utama di PHE dan mengadakan rapat Dewan Komisaris PHE untuk memberikan persetujuan pengambilalihan 10% hak pengelolaan ROC di BMG kepada PHE. Proses pengambilalihan kemudian dieksekusi oleh PHE walaupun persetujuan Dewan Komisaris PHE tidak bulat karena hanya Karen yang setuju terhadap pengambilalihan tersebut, sementara anggota Dewan Komisaris PHE lainnya tidak ada yang setuju.

Proses pengambilalihan diteruskan dengan harapan blok BMG dapat memenuhi permintaan Pertamina yaitu produksi 812 barel per hari. Akan tetapi kenyataan berbicara lain, blok BMG hanya mampu memproduksi 252 barel per hari untuk PHE. Lebih jauh lagi, pada tanggal 5 November 2010 blok BMG secara resmi ditutup karena blok tersebut dinilai tidak ekonomis bila produksi diteruskan. Kenyataan ini menimbulkan kerugian bagi Pertamina sebesar Rp 568 miliar.

Terhadap kasus ini, Karen kemudian menjadi tertuduh melakukan tindak pidana korupsi karena dianggap telah merugikan Pertamina dan tidak mengikuti prosedur internal yang seharusnya yaitu adanya persetujuan Dewan Komisaris Pertamina. Di sisi lain, Karen meyakini bahwa persetujuan Dewan Komisaris Pertamina sudah diperoleh sebelum pelaksanaan pengambilalihan sehingga kasus ini tidak dapat dikatakan korupsi, tetapi murni 'kegagalan investasi' yang umum terjadi dalam dunia bisnis, terutama sektor minyak dan gas.

Pandangan bahwa ini kasus korupsi. Kejaksaan Agung menyatakan bahwa risiko bisnis yang terjadi karena aksi korporasi perusahaan tidak akan menjadi masalah jika pejabat Pertamina menjalankan prosedur secara benar. Adi Toegarisman, Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus menyatakan bahwa "Hasil dari investigasi kami menunjukkan adanya prosedur yang menyimpang. Sementara proses due diligence belum selesai, keputusan investasi dipaksa untuk diteruskan" (Majalah Berita Mingguan TEMPO, 8 Oktober 2018).

MBM TEMPO lebih jauh lagi menyitir pernyataan salah satu Komisaris Pertamina Humayunbosha sebagai berikut "Secara prinsip proses pengambilalihan hak di BMG Australia tidak disetujui". Akan tetapi, beliau tidak memberikan keterangan lebih jauh tentang pernyataan tersebut. Di sisi lain, Karen memberikan pernyataan bahwa berdasarkan due diligence final dan persetujuan dewan komisaris, Pertamina bergabung dengan ROC dan Citibank Investment hadir dalam proses pelelangan di Sydney pada pertengahan May 2017 dengan hasil Pertamina memenangkan tender hak pengelolaan BMG tersebut. Dikatakan bahwa memo dari Karen telah ditandatangani oleh enam dari tujuh anggota dewan komisaris sebagai tanda persetujuan mereka pada tanggal 22 April 2009.

Akan tetapi permasalahan kemudian timbul, karena pada tanggal 27 Mei 2009 pada saat seharusnya penandatanganan perjanjian jual-beli dilakukan, Dewan Komisaris Pertamina yang sebelumnya sudah menandatangani memo yang diberikan Karen sebagai tanda persetujuan mereka, berubah pikiran. Menurut Dewan Komisaris Pertamina, proyek blok BMG skalanya terlalu kecil dan diyakini tidak akan dapat memenuhi permintaan Pertamina. Oleh karena itu, strategi pengambilalihan ini tidak akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Mengenai memo yang sudah ditandatangani oleh dewan komisaris sebagai bentuk persetujuan mereka sebelum Pertamina menghadiri proses pelelangan, Adi Toegarisman menyatakan bahwa "Memang dewan komisaris memberikan persetujuan terhadap memo tersebut sebagai bentuk persetujuan mereka terhadap permintaan Karen untuk berpartisipasi dalam proses pelelangan. Tetapi, dewan komisaris memberikan persetujuan mereka karena Karen mengatakan bahwa inisiatif yang diusulkan tersebut dimaksudkan sekadar untuk pelatihan partisipasi tender atau pelelangan internasional bagi karyawan Pertamina" (MBM TEMPO, 8 Oktober 2018)

Pernyataan di atas dikonfirmasi oleh Umar Said dan Humayunbosha sebagai anggota Dewan Komisaris Pertamina yang memberikan pernyataan kepada Kejaksaan Agung sebelumnya bahwa isi dari memo Karen yang disetujui oleh Dewan Komisaris Pertamina adalah tentang partisipasi karyawan Pertamina dalam pelatihan tender tingkat internasional. Berdasarkan pernyataan tersebut, kejaksaan menegaskan bahwa Pertamina belum memiliki persetujuan dewan komisaris sebelum melakukan proses pengambilalihan hak ROC terhadap 10% Blok BMG.

Pandangan bahwa ini kasus investasi gagal. Karen berpandangan bahwa semua proses yang dipersyaratkan dalam pengambilalihan hak ROC di blok BMG, sudah dipenuhi semuanya oleh Pertamina. Kenyataan bahwa kinerja aktual blok BMG tidak sesuai dengan harapan adalah hal umum dari kegagalan suatu investasi di dunia eksplorasi dan/atau eksploitasi minyak dan gas. Menurut Karen, Dewan Komisaris Pertamina sudah memberikan persetujuan mereka melalui tanda tangan dewan komisaris terhadap memo yang diberikan Karen. Dengan persetujuan tersebut, Karen memberikan konfirmasi keikutsertaan Pertamina dalam tender dan pelelangan internasional untuk pengambilalihan hal pengelolaan blok BMG.

Kenyataan bahwa Pertamina kemudian dinyatakan menang dalam proses tender internasional membawa konsekuensi tersendiri bagi Pertamina. Dalam hal ini, perusahaan tidak dapat mundur lagi dalam proses pengambilalihan termasuk penyelesaian seluruh hal administratif dan komersial dari pelelangan tersebut. Bila ternyata Pertamina mundur di tengah jalan maka perusahaan akan terkena denda yang sangat besar dan reputasi mereka juga akan tercoreng di dunia internasional.

Pada tanggal 27 Mei 2009 sewaktu Dewan Komisaris Pertamina berubah pikiran dengan tidak menyetujui pengambilalihan hak ROC terhadap BMG, proses penyelesaian tender tidak dapat begitu saja dihentikan. Untuk menghindari penalti dan melindungi reputasi, Pertamina meneruskan proses administrasi dan komersial dari pelelangan tersebut. Dalam hal ini proses administrasi dan komersial pelelangan tidak dapat dilihat sebagai proses berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian tidak terpisahkan dari proses tender dan pelelangan yang sudah disetujui sebelumnya.

Dari keseluruhan cerita di atas, Karen berpendapat bahwa tidak ada prosedur yang dilanggar sehingga sewaktu BMG tidak menghasilkan produksi sesuai harapan dan proses *due diligence* kasus ini harus dilihat sebagai kasus investasi gagal biasa, dan bukannya korupsi.

Pembelajaran. Kasus ini sangat menarik sebagai pembelajaran dari beberapa sudut pandang.

1. Sudut pandang pertama adalah sejauh apa kolegialitas Dewan Komisaris Pertamina dijalankan. Apakah pembatalan keputusan oleh dua anggota dewan komisaris dapat membatalkan keputusan dan/atau persetujuan dewan komisaris sebelumnya yang sudah memenuhi aspek kolegialitas? Untuk dapat menjawab hal ini perlu penelusuran lebih jauh apakah tanda tangan persetujuan disertai dengan pernyataan kondisional atau bersyarat?
2. Sudut pandang mengenai sejauh apa pendalaman dewan komisaris terhadap isi memo Karen sebagai dasar pertimbangan mereka memberikan tanda tangan persetujuan terhadap memo tersebut. Selain itu, apakah sudah ada pertimbangan matang dan kebulatan menyeluruh dewan komisaris ketika dua anggota komisaris membatalkan persetujuan mereka padahal Pertamina sudah terlanjur mengikuti resmi proses pelelangan dan/atau tender internasional yang memiliki tata cara dan aturan mengikat bagi peserta tender?

Untuk menjawab hal ini perlu pendalaman lebih jauh minimum tentang dua hal yaitu: (a) Karena putusan komisaris bersifat kolektif kolegial, maka dua komisaris mencabut persetujuannya tentu tidak akan mengubah persetujuan yang sudah dikeluarkan oleh dewan komisaris sebelumnya. Sehingga aksi korporasi terhadap proyek BMG menjadi sah, dengan catatan Anggaran Dasar Pertamina tidak membuat aturan khusus tentang kolegialitas putusan dewan komisaris. Dan (b) apakah dua komisaris yang mencabut persetujuan mereka sudah melakukan pendalaman mengenai implikasinya terhadap 'kepentingan terbaik' Pertamina sebelum tindakan pencabutan tersebut diambil?

3. Sudut pandang ketiga adalah mengapa hanya beberapa anggota direksi saja yang terkena kaitan kasus ini, dan bahkan mengerucut hanya kepada direktur utama. Bisa jadi direksi sebagai organ belum solid sehingga persoalan langsung melambung ke dewan komisaris. Untuk itu, perlu didalami peran anggota direksi lain dalam proses pengambilan keputusan, dan juga perlu ditelaah lebih dalam lagi tentang apakah ada pengaturan tersendiri di anggaran dasar Pertamina mengenai proses pengambilan keputusan direksi dan dewan komisaris dalam aksi korporasi? Bila ada, apakah pengaturan tersebut juga mencakup pembagian peran dan bidang masing-masing direktur yang mengikat keseluruhan akuntabilitas mereka dalam organ direksi sebagai satu kesatuan. Kondisi direksi yang tidak solid adalah fenomena tersendiri yang harus didalami untuk menelusuri apakah dalam pengambilan keputusan di direksi ada kecenderungan pilihan didasarkan pada kepentingan oknum direksi atau kepentingan korporasi. Dalam hal ini, perlu pendalaman pengertian perbedaan antara '*dissenting opinion*' dan '*abstain*'.

Terjadinya pelanggaran kepatuhan internal di atas kemungkinan besar disebabkan adanya prinsip GCG yang tidak dijalankan dengan baik dan efektif terutama prinsip transparansi dan akuntabilitas antara direksi dan komisaris, antar anggota direksi, dan antar anggota dewan komisaris. Sebagai akibat, risiko yang awalnya adalah risiko kepatuhan internal akhirnya menjadi risiko hukum bagi Pertamina secara keseluruhan, dan bagi Karen secara spesifik yang bisa saja segera menjadi terpidana kasus korupsi.

Simpulan. Kasus ini dipicu oleh adanya keyakinan bahwa prosedur internal dilanggar, yaitu tidak adanya persetujuan dewan komisaris yang patut dan utuh sebelum proses investasi pengambilalihan alihan hak BMC. Pada saat investasi tidak memberikan hasil yang sesuai dengan harapan, permasalahan timbul karena Karen dianggap telah merugikan Pertamina yang kemudian dituduhkan sebagai kerugian negara, dan berarti korupsi

Terlepas dari hasil akhir pengadilan mengenai kasus ini, ada hal yang dapat dijadikan suatu konklusi yaitu perlunya penerapan terintegrasi *Governance, Risk Management and Compliance*. Kasus yang semula dianggap pelanggaran kepatuhan internal berkembang menjadi risiko hukum sewaktu menyentuh kerugian negara. Perbedaan pandangan dan masukan antara direksi dan dewan komisaris adalah gambaran adanya permasalahan governansi. Dalam tubuh direksi sendiri terjadi situasi dimana mereka tidak solid padahal sebaiknya keputusan mereka sebagai organ harus menyatu untuk tingkat aksi korporasi.



BAB III

KASUS GAGAL BAYAR KLAIM NASABAH PT ASURANSI JIWASRAYA

Antonius Alijoyo & Aldi Ardilo Alijoyo
Center for Risk Management Studies

Gonjang-ganjing PT Asuransi Jiwasraya kembali mencuat pada awal Februari 2019. Perusahaan yang berdiri sejak zaman kolonial Belanda dan memiliki sekitar tujuh juta nasabah ini harus menunda pembayaran klaim asuransi dari nasabah JS Saving Plan mereka senilai Rp 802 miliar.

JS Saving Plan yang diluncurkan lima tahun lalu merupakan produk asuransi PT Asuransi Jiwasraya yang dibalut dengan investasi. Nasabah cukup membayar Rp 100 juta di awal dan bisa menarik imbal hasil dengan persentase tinggi setelah investasi mengendap satu tahun, serta langsung memperoleh perlindungan asuransi selama lima tahun penuh. Sebanyak 17 ribu nasabah ikut dalam program JS Saving Plan. Premi asuransi yang diperoleh perusahaan melejit dalam waktu singkat, tapi menimbulkan permasalahan besar ketika klaim-nya mulai jatuh tempo di bulan Oktober 2018.

Lampu kuning sebetulnya sudah dinyalakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) lewat laporan hasil pemeriksaan 2016. Saat itu, BPK telah mendeteksi investasi yang tak wajar, yakni pembelian saham PT Trikonsel Oke Rp 449,5 miliar, PT Sugih Energy Rp 318,1 miliar, dan PT Eureka Prima Jakarta Rp 118 miliar. BPK menilai pembelian saham-saham ini kurang cermat karena fundamental perusahaan itu sebetulnya kurang bagus. Selain itu, perusahaan juga berinvestasi hingga Rp 6,3 triliun untuk saham PT Inti Agri Resources lewat reksa dana. BPK memberikan catatan: investasi pada satu saham dengan nilai cukup besar ini bisa menimbulkan potensi gelembung (*bubble*). Kisruh PT Asuransi Jiwasraya pun terungkap ke publik karena laporan keuangan perusahaan *unaudited* tahun 2017 yang awalnya mencatat laba bersih Rp 2,4 triliun harus direvisi. Dalam hal ini, kantor akuntan publik Pricewaterhouse Coopers (PwC) merevisi auditnya, sehingga laba bersih perusahaan menciut menjadi Rp 360 miliar saja.

Temuan Badan Pemeriksa Keuangan. Tiga tahun lalu, BPK telah mengungkap potensi terjadinya hal di atas. Dalam laporan hasil pemeriksaan dengan tujuan tertentu atas pengelolaan bisnis asuransi, investasi, pendapatan, dan biaya operasional 2014 - 2015, terdapat banyak temuan, antara lain:

- pengelolaan dan pengawasan properti investasi PT Asuransi Jiwasraya tidak sesuai dengan ketentuan dan tidak memberikan kontribusi pendapatan yang optimal;
- pengelolaan dan pengawasan atas aset lain pun dinilai tidak mengikuti kaidah;
- kerja sama sewa lahan tahun 2001 yang belum memperhitungkan penyerahan lahan fasilitas sosial dan umum serta kurang memadai;
- adanya denda yang belum dipungut sebesar Rp 211 juta lebih.

Pada saat yang sama, BPK telah menyalakan sinyal lampu kuning dan menyebutkan bahwa PT Asuransi Jiwasraya berpotensi menghadapi risiko gagal bayar atas transaksi investasi pembelian surat utang jangka menengah atau *medium term note* (MTN) PT Hanson International. BPK mempertanyakan kebijakan manajemen yang menjadikan perusahaan sebagai investor terbesar yaitu 97,14 persen di instrumen investasi tersebut dengan melakukan penempatan saham sebesar Rp 680 miliar. Padahal BPK menilai bahwa PT Hanson International merupakan perusahaan yang tidak berkinerja baik. Berdasarkan laporan laba-rugi perusahaan, pendapatan dan laba bersih perusahaan relatif tidak besar, bahkan merugi cukup besar pada tahun 2013.

Achsanul Qosasi (Majalah Berita Mingguan TEMPO 17 Februari 2019), anggota BPK yang saat itu membawahkan audit tersebut, mengatakan temuan BPK tersebut sudah sangat tegas. "Kami minta Jiwasraya mengganti investasinya ke saham-saham bermutu, yakni ke LQ45. Sudah dipindahkan Rp 1,5 triliun" ujar Achsanul

Dalam kesempatan terpisah, Audit BPK yang dirilis pada Juli 2016 menemukan 16 masalah yang terkait dengan pengelolaan bisnis asuransi, investasi, pendapatan, dan biaya operasional PT Asuransi Jiwasraya sepanjang 2014-2015. BPK menyebutkan nilai pendapatan dari penyewaan aset properti milik PT Asuransi Jiwasraya tidak signifikan dibandingkan dengan nilai asetnya. Setidaknya 471 penyewa pernah menunggak pembayaran. Nilai sewanya tidak wajar bila dibandingkan dengan nilai aset dan harga sewa setempat.

Sikap OJK. OJK mengirimkan sinyal senada dengan BPK. Menurut Anton Prabowo (MBM TEMPO 17 Februari 2019), pengawas IKNB (Industri Keuangan Non Bank) OJK, lembaganya memperketat pengawasan dengan memperpendek periode pelaporan. Laporan yang sebelumnya disampaikan lima tahunan menjadi dua tahunan, ditambah laporan operasional bulanan. Dari situ, ditemukan indikasi produk investasi PT Asuransi Jiwasraya berpotensi bermasalah karena menawarkan imbal hasil yang tinggi.

Saat itu, belum muncul kasus gagal bayar klaim karena pembayaran masih bisa ditutup dari setoran premi nasabah baru. Tapi, menurut Anto Prabowo, OJK sudah memberikan peringatan. Jiwasraya harus segera menyelesaikan masalah produknya. "Karena tinggal menunggu waktu bila tidak ditangani dengan baik."

Dalam laporan pengawasan, OJK juga menemukan penempatan dana ke perusahaan yang merugi, seperti PT Inti Agri Resources Tbk sebesar Rp 546 miliar dan PT Trada Maritime Tbk sebesar Rp 363 miliar.

Sikap Direksi PT Asuransi Jiwasraya. Hasil audit PwC keluar setelah tiga anggota direksi sebelumnya, yakni Direktur Utama Hendrisman Rahim, Direktur Keuangan Hary Prasetyo, serta Direktur Investasi dan Teknologi De Yong Adrian lengser per akhir Januari 2018. Trio ini menjabat dua periode sejak 2008. Direktur Utama PT Asuransi Jiwasraya sekarang, Hexana Tri Sasongko, menerima bom waktu. Ia baru diangkat OJK Oktober 2018 menggantikan Asmawi Syam yang belum sampai setahun memimpin PT Asuransi Jiwasraya. Saat peralihan manajemen, kabar mengenai keuangan PT Asuransi Jiwasraya belum merebak. Baru setelah Asmawi dan Hexana menerima laporan PwC, kejanggalan laba perusahaan yang tercantum dalam laporan keuangan perusahaan 2017 mulai terkuak. Laba yang tadinya Rp 2,7 triliun menciut menjadi Rp 328,44 miliar karena ada kenaikan cadangan premi. Menurut Hexana, perubahan laba itu terjadi karena portofolio keuangan manajemen lama dikelola dengan risiko tinggi untuk mendapatkan imbal hasil yang tinggi. Sedangkan aset perusahaan yang besar belum tentu menjanjikan profitabilitas tinggi. "Sehingga dia akan memompa risiko," ujar Hexana.

Hexana tidak menampik adanya temuan BPK dan OJK serta semua permasalahan PT Asuransi Jiwasraya yang terungkap. Namun, beliau enggan berkomentar dengan alasan masalah itu sedang dalam proses audit investigatif BPK. "Lebih baik menunggu hasil audit," ujar beliau.

Saat ini, Hexana tengah sibuk menata kembali Jiwasraya, memilih berkonsentrasi ke depan sembari menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Beliau memutar ulang strategi perusahaan, merestrukturisasi pertumbuhan organik dengan mengubah model bisnis, dan memperbaiki transformasi bisnis korporasi hingga keagenan. "Perusahaan ini perlu penyesuaian yang fundamental supaya solusinya berkelanjutan," katanya.

Ke depan, Hexana berencana memangkas jumlah properti yang terserak sporadis di mana-mana. Saat ini, perusahaan harus membayar pajak lebih mahal karena ada penilaian ulang terhadap aset properti perusahaan beberapa tahun lalu.

Akibatnya, nilai aset-aset tersebut menjadi lebih tinggi. Di satu sisi, hal itu mempercantik laporan keuangan, tapi di sisi lain perusahaan harus menanggung beban pajak yang lebih mahal. Karena itu, nantinya perusahaan akan lebih mempertahankan aset yang komersial. "Mungkin akan kami kurangi propertinya, karena setelah revaluasi, pembayaran PBB naik semua."

Sikap direksi periode sebelumnya. Direksi sebelumnya yang dipimpin oleh Direktur Utama Hendrisman Rahim, Direktur Keuangan Hary Prasetyo, serta Direktur Investasi dan Teknologi De Yong Adrian lengser per akhir Januari 2018. Trio ini dikenal sebagai "*The Legend*" dan menjabat dua periode sejak 2008. Dua dari tiga "*The Legend*" tersebut, yaitu Hendrisman Rahim dan Hary Prasetyo memberikan penjelasan banyak hal kepada majalah tempo (sekitar 8 Februari 2019). Mereka datang ke kantor MBM TEMPO tetapi menolak dikutip panjang-lebar. Secara singkat, mereka memastikan bahwa kekeliruan investasi bukan penyebab limbungnya PT Asuransi Jiwasraya. Manajemen lama menyebutkan perusahaan goyah karena tak mampu lagi berjualan produk.

Sejak dinyatakan sehat pada 2013 oleh Menteri BUMN saat itu Dahlan Iskan, direksi lama sebetulnya menyimpan diagnosis penyakit jangka panjang perusahaan. Sejak krisis 2008, manajemen lama memprediksi PT Asuransi Jiwasraya - yang ketika itu membutuhkan dana Rp 6,7 triliun - baru betul-betul sehat 17 tahun kemudian. Agar bisa bangkit, manajemen lama memakai aneka "jurus silat". Makanya PT Asuransi Jiwasraya tidak bisa dilihat sepotongsepotong," ujar Hendrisman. "Harus diberi obat berkesinambungan". (MBM TEMPO 17 Februari 2018).

Sikap wakil pemegang saham. Sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara), sikap dan pernyataan wakil pemegang saham diberikan oleh Deputi Usaha Jasa Keuangan, Jasa Survei, dan Jasa Konsultan Kementerian BUMN Gatot Trihargo yang mengatakan bahwa tidak berdisiplinnya manajemen dalam investasi mengakibatkan PT Asuransi Jiwasraya limbung dan kembali jatuh sakit. Walhasil, produk JS Saving Plan, yang memiliki jangka waktu tempo polis per tahun tapi dengan proteksi jiwa selama lima tahun, harus dihentikan.

Menurut Gatot (MBM TEMPO tanggal 17 Februari 2019), manajemen terbiasa mengasumsikan semua nasabah akan memperpanjang polis. Sedangkan dana besar itu tidak diinvestasikan pada produk-produk yang cair. "Selisih antara *cost of fund* dan imbal hasilnya sangat dalam," ucap Gatot.

Pemilik saham sudah lama menyoroti pengelolaan investasi perusahaan yang tak wajar. Jika menilik laporan keuangan, tak terlihat Jiwasraya menyimpan demam sejak dahulu. Setiap kali akan ada RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham), kata Gatot, manajemen memoles laporan keuangan dengan menempatkan saham yang tiba-tiba harganya tinggi di akhir bulan. "Semestinya yang dipakai adalah harga saham berdasarkan *fair market value*, bukan harga pasar saja."

Pembelajaran. Sementara beberapa pandangan meyakini bahwa prahara yang menghantam Jiwasraya murni akibat risiko investasi, beberapa pandangan lain meyakini bahwa ada kemungkinan praktik curang atau tata kelola yang buruk di balik investasi saham berisiko tinggi yang kemudian mencekik perusahaan itu. Bila menilik kasus ini, dapat dilihat bahwa kemungkinan besar penerapan manajemen risiko di PT Asuransi Jiwasraya belum efektif. Tindakan pencegahan dini tidak terjadi walau sudah ada indikasi risiko tinggi lewat audit BPK dan pengawasan OJK.

Pemegang saham juga terlambat bertindak karena mengandalkan laporan direksi saja dalam melakukan pemantauan. Dalam hal ini, mereka memahami konsep '*fair market value*' tetapi tidak meminta direksi menyajikan laporan berdasarkan konsep tersebut. Walhasil pemantauan kinerja direksi didasarkan pada catatan laporan keuangan yang berbasis harga pasar saham-saham investasi yang sering kali tiba-tiba melonjak harga pasarnya pada saat tanggal tutup buku.

Terkait dengan pernyataan Gatot di atas, di bawah ini adalah kutipan yang relevan dan merupakan bagian artikel di MBM TEMPO tanggal 17 Februari 2019 halaman 80:

"Seorang petinggi Jiwasraya yang menjabat sejak 2016 membenarkan ini. Dalam setiap RUPS, kata dia, direksi menutup-nutupi penempatan investasi dan profil jatuh tempo polis. "Saya lihat labanya besar, tapi kok arus kasnya tidak ada," ujarnya. Sebelumnya, ia juga berulang kali menerima informasi yang menceritakan adanya pengaturan harga saham di emiten-emiten 'tier 3' atau dengan harga saham rendah." Saat ini audit investigatif BPK masih berlanjut untuk memastikan akar permasalahan utama dari krisis yang terjadi di PT Asuransi Jiwasraya dan penetapan status kasus tersebut lebih lanjut.

Sementara itu, praktisi manajemen risiko dapat mengambil pembelajaran, salah satunya adalah bahwa 'krisis dapat timbul bagi suatu organisasi bila risiko fatal dan strategis organisasi tidak ditangani secara dini, sehingga merembet pada risiko lainnya, misal operasional, pelaporan, dan investasi yang berujung menjadi prahara bagi organisasi tersebut. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko tidak dapat sepotong-sepotong dan perlu dibangun secara sistematis dan terintegrasi mulai dari budaya pengelolaan risiko yang sehat, sistem yang efektif, dan sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas di setiap tingkatan organisasi.



BAB IV

IMPLIKASI PERMA 13/2016 TERHADAP EKSPOSUR RISIKO FRAUD DAN KORUPSI KORPORASI: KASUS PT DUTA GRAHA INDAH

Antonius Alijoyo Center for Risk Management Studies &
Adnan Pandupradja Komite Nasional Kebijakan Governance

Pengadilan Tindak Pidana Korupsi Jakarta menghukum PT Duta Graha Indah Tbk (DGI) yang kini berubah menjadi PT Nusa Konstruksi Engineering (NKE) membayar uang pengganti senilai Rp 85,4 miliar karena terbukti melakukan tindak pidana korporasi. Majelis hakim juga mencabut hak NKE untuk mengikuti lelang proyek pemerintah selama enam bulan (Kompas, 3 Januari 2019). Putusan ini menjadi vonis pertama perkara pidana korporasi yang ditangani oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dan sekaligus juga merupakan vonis perdana setelah terbitnya Peraturan Mahkamah Agung Nomor 13 Tahun 2016 (PERMA 13/2016).

Atas putusan ini, Direktur Utama NKE Joko Eko Prastowo, yang mewakili perusahaan untuk duduk di kursi terdakwa, tidak mengajukan banding. "Saya menerima putusan itu. Saya anggap sudah sesuai dengan keadilan", kata Joko (Kompas, 4 Januari 2019). Sedangkan jaksa Lie Putra Setiawan menyatakan masih pikir-pikir.

Latar belakang. Kasus ini bermula beberapa tahun yang lalu, terkait dengan berbagai proyek pemerintah yang dilakukan oleh DGI, antara lain pembangunan Rumah Sakit Pendidikan (RSP) Khusus Universitas Udayana tahun 2009 dan 2010, serta proyek pembangunan wisma atlet dan gedung serbaguna. Dalam kasus tersebut, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) memasuki babak baru dengan menuntut DGI sebagai korporasi. Anggota Direksi DGI yaitu Dudung diputus bersalah meskipun tidak terbukti melakukan tindakan memperkaya diri sendiri. Dudung terbukti memperkaya orang lain dan korporasi DGI.

“Menjatuhkan pidana denda sebesar Rp 700 juta, dan menjatuhkan pidana tambahan berupa uang pengganti sebesar Rp 85,4 miliar selambat-lambatnya satu bulan setelah putusan pengadilan berkekuatan hukum tetap dan pencabutan hak terdakwa untuk ikut lelang proyek pemerintah selama enam bulan,” kata Ketua Majelis Hakim Diah Siti Basariah di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi Jakarta pada hari kamis 3 Januari 2019 (Kompas, 4 Januari 2019).

Putusan ini lebih rendah dibandingkan dengan tuntutan jaksa yang menuntut DGI alias NKE membayar denda Rp 1 miliar dan uang pengganti Rp 188,73 miliar. Jaksa juga menuntut majelis hakim mencabut hak NKE mengikuti lelang proyek pemerintah selama dua tahun.

Pembelajaran. Sidang perdana kasus korupsi dengan tersangka korporasi DGI yang baru saja terselesaikan dengan putusan hakim di atas memiliki nilai strategis pembelajaran dan sekaligus peringatan bagi korporasi untuk memastikan adanya sistem manajemen risiko yang efektif dan terpadu dalam organisasi mereka.

Lebih spesifik, adalah perlunya korporasi secara umum meletakkan pondasi pengelolaan risiko terpadu yang juga mencakup pengelolaan risiko hukum dan kepatuhan sehingga mereka menjadi lebih siap menghadapi implikasi keberadaan PERMA 13/2016 yang memiliki dimensi baru eksposur risiko fraud dan risiko korupsi korporasi. Dari keseluruhan PERMA 13/2016, yang perlu diperhatikan secara saksama adalah butir klausul 4.2 yang menyebutkan bahwa dalam menjatuhkan pidana terhadap korporasi, hakim dapat menilai kesalahan korporasi manakala korporasi tidak melakukan langkah-langkah governansi yang diperlukan untuk melakukan:

- pencegahan;
- mencegah dampak yang lebih besar;
- memastikan kepatuhan terhadap ketentuan hukum yang berlaku guna menghindari terjadinya tindak pidana.

Oleh karena itu, perlu bagi korporasi untuk memiliki sistem manajemen yang dapat menjawab ketiga hal di atas sehingga mereka dapat menerapkan langkah-langkah governansi sesuai dengan klausul 4.2. PERMA 13/2016 yaitu: a) langkah pencegahan dengan sistem manajemen ISO 37001:2016, b) langkah mencegah dampak yang lebih besar dengan sistem manajemen ISO 31000:2018, serta c) langkah memastikan kepatuhan terhadap ketentuan hukum yang berlaku guna menghindari terjadinya tindak pidana dengan sistem manajemen ISO 19600:2016.

Langkah pencegahan dengan Sistem Manajemen ISO 37001:2016. Standar sistem manajemen yang dapat membantu korporasi melakukan pencegahan tindak pidana korupsi korporasi adalah Sistem Manajemen Anti Penyuaan (SMAP) yang telah disepakati di seluruh dunia yaitu ISO 37001:2016.

Standar internasional tersebut telah diadopsi secara identik di Indonesia menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 37001:2016 berdasarkan Instruksi Presiden No.10 Tahun 2016. Sejauh ini sudah banyak institusi swasta dan pemerintah yang telah memperoleh sertifikat SMAP. Sebagai catatan, di Indonesia sudah ada 52 institusi yang mengadopsi SMAP berbasis SNI ISO 37001:2016 per November 2018.

Hal penting dari SMAP berbasis SNI ISO 37001:2016 yang perlu didalami adalah sejauh mana korporasi telah memetakan wilayah rawan korupsi untuk menentukan langkah-langkah pencegahan yang meliputi antara lain prosedur yang dapat meminimalkan eksposur risiko korupsi (*fraud*), memastikan integritas personel melalui uji kelayakan, serta memastikan komitmen pimpinan sebagai syarat mutlak berlakunya SMAP yang dikenal dengan *'tone at the top'*.

Selain hal di atas, salah satu keunggulan SMAP adalah pelibatan rekanan untuk bersama sama membangun *'values'* dan instrumen mencegah terjadinya suap antar dan lintas organisasi.

Langkah mencegah dampak yang lebih besar dengan Sistem Manajemen ISO 31000:2018.

Mencegah dampak lebih besar suatu risiko di organisasi adalah satu langkah penting dalam keseluruhan proses manajemen risiko yang diatur dalam standar internasional ISO 31000:2009, yang dikenal dengan tahapan ‘perlakuan risiko’ (*risk treatment*).

Salah satu bentuk perlakuan risiko adalah mitigasi dampak suatu risiko agar dampak tersebut masih dalam tingkat toleransi risiko dan/atau kriteria selera risiko yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, mitigasi berarti mencegah dampak yang lebih besar dari suatu kejadian risiko pidana korporasi.

ISO 31000:2009 adalah standar manajemen risiko internasional yang sudah diadopsi oleh Indonesia dengan nama dokumen SNI ISO 31000:2015 (karena baru diratifikasi oleh Badan Standardisasi Nasional Indonesia di tahun 2015). Sejalan dengan adanya revisi di tingkat internasional pada tahun 2018, SNI ISO 31000:2015 direvisi menjadi SNI ISO 31000:2018.

Memastikan kepatuhan terhadap ketentuan hukum yang berlaku guna menghindari terjadinya tindak pidana dengan Sistem Manajemen ISO 19600:2014.

Sistem Manajemen Kepatuhan (SMK) Internasional yaitu ISO 19600:2014 dapat membantu organisasi perusahaan untuk memastikan semua kepatuhan yang diperlukan oleh organisasi terjalani dengan sistematis dan menyeluruh. Dalam hal ini, SMK berbasis ISO 19600:2014 dapat menjadi rujukan umum organisasi dalam hal pengelolaan kepatuhan suatu perusahaan.

Simpulan. Dikeluarkannya PERMA 13/2016 melahirkan dimensi baru risiko pidana korupsi bagi korporasi. Dari sebelumnya tidak ada dasar hukum untuk memberikan hukuman pidana bagi korporasi (dahulu hanya berlaku untuk individu manusia) sekarang sudah memungkinkan bagi pengadilan untuk menghukum pidana kepada korporasi (entitas organisasi). Hal kedua adalah bila dahulu korupsi bermuatan pemahaman 'memperkaya diri sendiri', sekarang bermuatan juga pemahaman 'memperkaya orang lain'. Hal ini terjadi dalam kasus DGI dimana personel yang terlibat tidak 'memperkaya diri sendiri', tetapi memperkaya 'diri orang lain' dan memperkaya korporasinya yaitu DGI. Dan yang dihukum adalah korporasinya yaitu DGI bukan personel tertentu.

Kasus yang dihadapi oleh DGI adalah kasus pidana korporasi pertama di Indonesia dan menjadi rujukan pembelajaran bagaimana korporasi di Indonesia sebaiknya menerapkan sistem manajemen terintegrasi SNI ISO 37001:2016 untuk pencegahan terjadinya tindak pidana, SNI ISO 31000:2018 untuk mencegah dampak yang lebih besar dari terjadinya risiko tindak pidana, dan SNI ISO 19600:2018 untuk memastikan kepatuhan korporasi terhadap ketentuan hukum yang berlaku guna menghindari terjadinya tindak pidana korupsi korporasi.



BAB V

RISIKO TATA KELOLA ATAU RISIKO KEUANGAN? KASUS PT SUNPRIMA NUSANTARA PEMBIAYAAN

Antonius Alijoyo Center for Risk Management Studies &
Jeffrey Siregar Komite Nasional Kebijakan Governance

Latar belakang. Masalah PT Sunprima Nusantara Pembiayaan (SNP Finance) tiba-tiba hangat dibicarakan publik karena kesulitan keuangan yang melilit perusahaan. Sementara beberapa pihak menyatakan bahwa penyebab kasus ini adalah risiko keuangan, pihak lain menyatakan bahwa penyebab kasus adalah risiko tata kelola.

Kasus bermula dari gagal bayar (*default*) medium term notes (MTN) yang diterbitkan SNP Finance pada 9 Mei dan 14 Mei 2018. Total kewajiban bunga utang yang harus dibayar mencapai Rp.6,75 miliar dari dua seri MTN. Menurut data dari KSEI (Kustodian Sentral Efek Indonesia), seluruh nilai MTN adalah sebesar Rp 1,852 triliun dengan jatuh tempo dan seri yang berbeda.

Nilai MTN yang jatuh tempo di tahun 2018 sebesar Rp 725 miliar dengan 5 seri. Sementara MTN yang jatuh tempo di tahun 2019 sebesar Rp 817 miliar dengan 10 Seri dan yang jatuh tempo di tahun 2020 sebesar Rp 310 miliar dengan 4 seri. Semua dengan rating idA/Stable dari Pefindo. Kasus kemudian berlanjut, perseroan juga kesulitan dalam membayar utang kepada para krediturnya. Tak tanggung-tanggung, nilai kredit SNP Finance kepada 14 bank mencapai Rp 6 triliun. Bank-bank besar ikut memberikan kredit kepada SNP Finance.

PT Bank Mandiri Tbk (BMRI) menyalurkan kredit senilai Rp 1,4 triliun dan PT Bank Central Asia Tbk (BBCA) menyalurkan kredit sekitar Rp 200 miliar ke SNP Finance. Takut masalah membesar, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) akhirnya membekukan kegiatan usaha SNP Finance di pertengahan 2018

Buntutnya saat ini Kepolisian telah menetapkan delapan orang tersangka jajaran manajemen SNP Finance dalam kasus pembobolan kredit 14 bank dengan nilai kerugian mencapai Rp 1,4 triliun, yang dilaporkan pertama kali oleh Bank Panin. Beberapa di antara tersangka sudah ditahan oleh Kepolisian, termasuk Direktur Utama dan pendiri Columbia Group. Tidak hanya berhenti sampai di situ, Bank Mandiri sebagai salah satu kreditur akan memidanakan kantor akuntan publik (KAP) yang mengaudit laporan keuangan SNP Finance, salah satunya adalah Deloitte Indonesia. Bank Mandiri berpendapat KAP tidak mengaudit laporan keuangan SNP Finance dengan sebenarnya. Kesimpulan ini diperoleh setelah Bank Mandiri mengkaji ulang laporan keuangan SNP Finance melalui KAP lain.

Terjadinya kasus di atas menimbulkan pertanyaan sejauh mana peran pengawasan dewan komisaris (yang dibantu oleh komite audit) telah dijalankan untuk mencegah terjadinya 'fraud' yang dilakukan oleh direksi? Lebih jauh lagi adalah kenapa komite audit tidak dapat melakukan deteksi dini atas rekayasa pembukuan laporan keuangan yang diduga dilakukan oleh direksi?

Sistem tata kelola perusahaan. Sebagai perseroan terbatas, SNP Finance memiliki 2 (dua) organ yang mengurus korporasi. Pertama adalah direksi yang berperan sebagai organ eksekutif pengelolaan korporasi, dan kedua adalah dewan komisaris yang berperan sebagai organ pengawasan dalam mengawasi aktivitas pengelolaan yang dilaksanakan oleh direksi. Direksi bertanggungjawabkan peran pengelolaannya dan dewan komisaris bertanggungjawabkan peran pengawasannya kepada para pemegang saham melalui organ RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham). Kedua organ tersebut menjalankan perannya masing-masing demi kepentingan terbaik perseroan terbatas, bukan kepentingan pemegang saham, direksi atau bahkan dewan komisaris apalagi kepentingan pribadi.

Dalam melaksanakan fungsi pengawasan, dewan komisaris dibantu oleh sebuah komite, yaitu komite audit. Komite tersebut dibentuk oleh dewan komisaris untuk membantu mereka memenuhi tanggung jawab pengawasannya, yang meliputi:

- penelaahan atas laporan tahunan auditan dan laporan keuangan perusahaan;
- penelaahan terhadap proses pelaporan keuangan dan sistem pengendalian internal; serta
- pengawasan atas proses audit;
- bila dalam suatu perusahaan tidak ada komite dewan komisaris lain yang fokus pada pengawasan pengelolaan risiko (misal komite pemantau risiko), maka komite audit-lah yang diharapkan untuk membantu dewan komisaris dalam pemastian adanya pengelolaan risiko secara menyeluruh di organisasi (*enterprise risk management*).

Oleh karena itu, keberadaan komite audit sangat diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dewan komisaris dalam menjalankan fungsi pengawasan mereka. Pada akhirnya akan meningkatkan akuntabilitas perusahaan, terutama integritas informasi keuangan, berujung pada peningkatan kepercayaan publik serta menekan terjadinya kecurangan dalam perusahaan.

Risiko Tata Kelola atau Risiko Keuangan? Sementara pendalaman kasus ditangani pengadilan, jelas terlihat dalam kasus ini tidak adanya sistem tata kelola yang baik dan mandulnya komite audit dan dewan komisaris dalam mendeteksi risiko tata kelola dini kecurangan (*fraud*) yang dilakukan oleh direksi.

Walau berbagai argumentasi dapat diberikan, ada kemungkinan kemampuan anggota komite audit dan dewan komisaris tidak dibekali kompetensi yang cukup dan andal dalam melakukan pengelolaan risiko. Dalam hal ini kemungkinan besar tidak ada sistem manajemen risiko menyeluruh dalam organisasi sehingga dewan komisaris dan komite audit gagal melakukan pemastian adanya tindakan pencegahan dan mitigasi risiko yang kemudian berujung menjadi bencana bagi organisasi, dan menyeret para kreditur mereka ke dalam permasalahan serius.

Bila ternyata nanti terbukti bahwa dewan komisaris dan komite audit andal dan kompeten dalam bidang tata kelola dan manajemen risiko, orang dapat bertanya dan berspekulasi bahwa telah terjadi kolaborasi antara dewan komisaris dan direksi dalam peristiwa kecurangan (*fraud*) yang terjadi. Bila memang hal ini yang menjadi kenyataan, maka kasus SNP Finance dapat menjadi kasus pidana korporasi murni.

Pembelajaran. Terhadap kasus SNP Finance, suatu institusi profesi yaitu LKDI (Lembaga Komisaris dan Direktur Indonesia) menyelenggarakan diskusi panel pada tanggal 14 November 2018 di Jakarta dengan tujuan untuk memperoleh pembelajaran dari kasus ini dengan mengundang perwakilan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) - bagian pengawasan IKNB, perwakilan Ikatan Akuntan Publik Indonesia (IAPI), dan perwakilan Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI). Dari hasil diskusi panel, butir-butir pembelajaran yang dapat digarisbawahi adalah sebagai berikut:

Penyebab perusahaan pembiayaan bermasalah:

1. Keterlibatan intervensi pemegang saham yang melampaui batas terhadap kegiatan operasional perusahaan;
2. Direksi tidak mampu bersikap independen dan profesional dalam menyikapi intervensi pemegang saham;
3. Peran dewan komisaris belum optimal dalam melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan kegiatan operasional perusahaan;
4. Komisaris independen belum melakukan tugas dan fungsinya secara optimal;
5. Dewan komisaris belum menempatkan peran dan fungsi komite audit sebagai *tool* strategis yang membantu fungsi pengawasan dewan komisaris;
6. Komite audit belum menjalankan peran dan fungsinya untuk melakukan monitoring atas progres hasil kerja audit internal.

Dalam kasus SNP Finance, apakah semua kemungkinan di atas menjadi penyebab terjadinya permasalahan yang dihadapi oleh mereka? Dalam hal ini, kita tidak perlu menjawab langsung tetapi dapat menjadi butir diskusi dan/atau bahan pemikiran lebih lanjut bagi pembaca terutama para praktisi dan profesi manajemen risiko di Indonesia.



BAB VI

FAKTOR-FAKTOR PENDORONG SERTIFIKASI MANAJEMEN RISIKO: KASUS INDONESIA 2016-2018

Yusuf Munawar

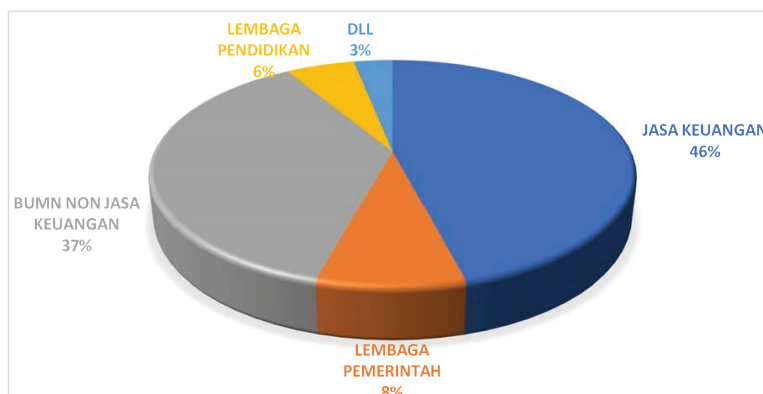
PT Mitra Kalyana Sejahtera

Salah satu prinsip pada pedoman ISO 31000:2018 menyatakan bahwa manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya. Prinsip ini berimplikasi bahwa efektivitas penerapan manajemen risiko di organisasi dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya insani dalam organisasi. Salah satu alat yang dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam menilai kompetensi sumber daya insani adalah sertifikasi. Cohen (2012) menemukan bahwa profesional yang memiliki sertifikasi cenderung dapat melakukan pekerjaannya lebih baik daripada profesional yang tidak memiliki sertifikasi.

Sertifikasi personel pada bidang manajemen risiko di Indonesia saat ini telah diatur oleh regulator sektor jasa keuangan untuk berbagai tingkatan jabatan pekerjaan. Namun, sertifikasi personel manajemen risiko di sektor lainnya belum menjadi keharusan dan bersifat sukarela. Dengan adanya perbedaan fakta tersebut, menarik untuk mengkaji mengenai motivasi yang mendasari seseorang (atau sebuah organisasi) mengikuti ujian sertifikasi. Apakah sertifikasi hanya sebatas untuk kepatuhan terhadap regulasi atau adakah kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas organisasi?

Artikel ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai sertifikasi manajemen risiko dalam konteks Indonesia. Tulisan ini merupakan hasil studi kasus mengenai sertifikasi manajemen risiko di Lembaga Sertifikasi Profesi Mitra Kalyana Sejahtera (LSP MKS) dengan sampel sebesar 1500 orang, selama periode November 2016 sampai dengan Oktober 2018.

Dalam konteks manajemen risiko, sertifikasi kompetensi dapat mengukur kompetensi seorang personel dalam menjalankan suatu proses manajemen risiko sesuai dengan tingkatan dan tanggung jawabnya.



Gambar 1. Profil Peserta Berdasarkan Sektor Industri

Gambar 1 menunjukkan komposisi pemohon sertifikasi berdasarkan sektor industri. Berdasarkan data yang diperoleh memberikan gambaran bahwa sertifikasi manajemen risiko saat ini tidak terbatas pada industri keuangan yang memiliki regulasi. Namun, industri lain yang belum memiliki regulasi telah mulai terdorong untuk melakukan sertifikasi manajemen risiko bagi para personelnnya.

Sektor Industri \ Jabatan	Jasa Keuangan	Lembaga Pemerintah	BUMN Non Jasa Keuangan	Pendidikan	DII
Manajemen Puncak	87%	4%	4%	62%	21%
Manajer	12%	5%	47%	31%	43%
Staf	1%	91%	49%	7%	36%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel 1. Komposisi Pemohon Sertifikasi Berdasarkan Jabatan dan Sektor Industri

Tabel 1 menunjukkan komposisi pemohon sertifikasi berdasarkan jabatan dan sektor industri. Dari data yang diperoleh, dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok. Pertama, kelompok pengambil sertifikasi pada tingkatan manajemen puncak. Kelompok ini berasal dari Sektor Jasa Keuangan dan Lembaga Pendidikan. Kelompok kedua adalah kelompok pengambil sertifikasi yang berasal dari tingkatan pelaksana sampai manajer. Kelompok ini terdiri dari kelompok Lembaga Pemerintah, BUMN non jasa keuangan, serta berbagai sektor lainnya. Kelompok pertama, cenderung didominasi oleh sektor Jasa Keuangan dikarenakan adanya dorongan untuk patuh terhadap regulasi. Sektor Jasa Keuangan memiliki regulasi bahwa manajemen puncak diwajibkan memiliki sertifikasi manajemen risiko. Bagi Lembaga Pendidikan, meskipun tidak memiliki peraturan spesifik mengenai kewajiban memiliki sertifikasi kompetensi manajemen risiko, namun pemohon cenderung berasal dari jabatan pada tingkatan manajemen puncak.

Adanya perbedaan pada kedua kelompok pemohon sertifikasi ini berkaitan dengan strategi penerapan manajemen risiko di organisasi. Strategi penerapan manajemen risiko dapat dijelaskan dengan dua pendekatan yaitu pendekatan *Top-Down* dan *Bottom-Up*. Bagi kelompok pertama, di mana sertifikasi dilakukan terhadap manajemen puncak, strategi penerapan manajemen risiko yang dijalankan adalah strategi dengan pendekatan *Top-Down*. Sementara itu, di mana sertifikasi dilakukan terhadap tingkatan staf (pelaksana) sampai dengan tingkatan manajer, strategi penerapan manajemen risiko yang digunakan merupakan pendekatan *bottom-up*.

Strategi *top-down* menuntut pimpinan puncak untuk memiliki kompetensi pada bidang manajemen risiko, khususnya risiko strategis, yang penting dan harus menjadi perhatian dikarenakan akan memengaruhi arah dan eksistensi perusahaan (Brodeur & Pergler, 2010). Dalam konteks Industri Keuangan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai regulator berkepentingan untuk memastikan stabilitas industri keuangan yang dapat berdampak positif bagi perekonomian. Dengan mewajibkan para pimpinan puncak di lembaga keuangan memiliki sertifikasi manajemen risiko, OJK berusaha memastikan bahwa pimpinan puncak memahami pengelolaan risiko khususnya pada tataran strategis. Namun, pendekatan *top-down* memiliki kelemahan karena sifatnya yang sangat bergantung pada *top management* yang berperan sebagai *policy maker* dan terkadang kurang memperhatikan pengaruh aktor-aktor lain (tingkatan pelaksana) dalam penetapan sebuah keputusan atau kebijakan. Pada beberapa kasus, kebijakan yang ditentukan dan ditetapkan tidak sampai dipahami hingga ke tingkatan paling bawah dan hanya menjadi pembahasan pada tingkatan *top management* saja. Kunci keberhasilan implementasi kebijakan dengan pendekatan ini didasarkan pada kejelasan perintah dan cara mengawasi atasan kepada bawahan.

Sementara itu, bagi kelompok kedua, strategi penerapan manajemen risiko yang digunakan adalah pendekatan *Bottom-Up*. Strategi *Bottom-up* percaya bahwa implementasi kebijakan (dalam hal ini kebijakan manajemen risiko) akan berhasil jika kelompok sasaran penerapan kebijakan dilibatkan dalam implementasi kebijakan. Dengan pendekatan ini, kompetensi dalam menerapkan manajemen risiko dipastikan terlebih dahulu dipahami pada tataran pelaksanaan harian sehingga diharapkan dapat menciptakan suatu budaya pengelolaan risiko. Namun, pendekatan ini memerlukan komitmen dari pimpinan puncak agar proses manajemen risiko dapat berjalan efektif.

Efektivitas penerapan manajemen risiko dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor manusia karena kompetensi personel berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan manajemen risiko di organisasi. Dengan personel yang kompeten (yang dibuktikan dengan sertifikasi yang diperoleh) penerapan manajemen risiko diharapkan akan berjalan lebih efektif.

Data yang diperoleh memberikan gambaran bahwa sertifikasi manajemen risiko saat ini tidak terbatas pada adanya regulasi saja. Industri yang belum memiliki regulasi pun telah mulai terdorong untuk melakukan sertifikasi dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan manajemen risiko. Terkait dengan faktor pendorong sertifikasi terdapat dua kelompok. Pertama, kelompok pengambil sertifikasi yang terfokus pada sertifikasi bagi manajemen puncak di mana didominasi oleh sektor Jasa Keuangan karena adanya dorongan untuk patuh terhadap regulasi. Kelompok kedua adalah kelompok pengambil sertifikasi yang terfokus pada tingkatan pelaksana sampai manajer. Kelompok ini terdiri dari Kelompok Lembaga Pemerintah, BUMN non jasa keuangan, serta berbagai sektor lainnya. Adanya dua kelompok pemohon sertifikasi ini terkait dengan strategi penerapan manajemen risiko dalam sebuah Organisasi yang dapat dijelaskan dengan dua pendekatan: pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Dengan kelebihan dan kekurangan pada masing-masing pendekatan, kunci dari keberhasilan penerapan manajemen risiko sendiri terletak pada faktor manusia dan budaya, serta dukungan dan komitmen top management terhadap implementasi manajemen risiko.



BAB VII

STUDI KASUS PT JAMU CAP NYONYA MENEER

Antonius Alijoyo & Bobby Wijaya

Center for Risk Management Studies

Harian Merdeka.com pada tanggal 5 Agustus 2017 memberitakan kabar sebagai berikut: "PT Nyonya Meneer dinyatakan bangkrut oleh Pengadilan Negeri (PN) Semarang. Beratnya beban utang yang ditanggung membuat perusahaan tak lagi sehat. Selain beban utang, sengketa perebutan kekuasaan antarkeluarga disebut-sebut menjadi pemicu bangkrutnya perusahaan yang lahir sejak 1919 tersebut."

Sehari sebelumnya, pada tanggal 4 Agustus 2017, PT Nyonya Meneer dinyatakan bangkrut oleh Pengadilan Negeri (PN) Semarang. Majelis hakim yang dipimpin Nani Indarwati akhirnya mengabulkan gugatan kreditur konkuren Hendrianto Bambang Santoso, warga Sukoharjo, Jawa Tengah. Selain terlilit utang yang mencapai angka puluhan miliaran rupiah, PT Nyonya Meneer sebelumnya juga pernah mengalami krisis operasional cukup panjang. Dari tahun 1984 hingga 2000, internal perusahaan terus digoyang oleh sengketa perebutan kekuasaan antar keluarga.

Dalam kasus utang, perusahaan yang lahir tahun 1919 ini digugat pailit karena memiliki sejumlah sangkutan kepada 35 kreditur yang mencapai Rp 89 miliar secara keseluruhan. Tanggal 8 Juni 2015, majelis hakim Pengadilan Niaga Semarang yang dipimpin Dwiarso Budi Santiarto menyatakan perjanjian perdamaian antara debitur dan 35 kreditur tentang Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) pada 27 Mei 2015 telah sah.

Namun perjanjian perdamaian tersebut kemudian dinyatakan batal oleh majelis hakim PN Semarang pada tanggal 3 Agustus 2017, yang kemudian berlanjut dengan putusan PN pada tanggal 4 Agustus 2017 yang menyatakan PT Nyonya Meneer dalam keadaan pailit. Perjanjian sebelumnya dibatalkan karena selama 60 hari masa perjanjian tersebut 35 kreditur menilai PT Nyonya Meneer tak sungguh-sungguh membayar utang (wanprestasi), sehingga mereka meminta supaya perjanjian perdamaian dibatalkan.

Latar belakang. Perusahaan berasal dari nama pendirinya yaitu Nyonya Meneer (terlahir bernama Lauw Ping Nio pada tahun 1893). Nama itu kemudian menjadi nama dagang Jamu Cap Potret Nyonya Meneer yang resmi berdiri pada tahun 1919. Dalam perkembangannya, pabrik jamu ini kemudian menjadi salah satu yang terbesar di Indonesia. Perusahaan ini mengalami kemajuan pesat pada tahun 1990-an dengan merambah pasar internasional dimana produk jamu mereka dipasarkan ke tiga benua yaitu Asia, Eropa, dan Amerika dan ke-12 negara termasuk Malaysia, Jepang, Korea Selatan, Singapura, Taiwan dan China.

Namun, pada saat pangsa pasar berkembang, perusahaan Nyonya Meneer juga mengalami krisis operasional terutama pada tahun 1984-2000. Media pernah mencatat beberapa kali terjadi masalah pekerja dan pemogokan buruh yang terjadi pada tahun 2000-2001, antara lain penuntutan pembayaran THR, pemogokan kerja, masalah HAM, dan demonstrasi. Selain itu, terdapat juga sengketa perebutan kekuasaan antar generasi ketiga hingga ke meja hijau.

Operasional perusahaan, yang saat itu dipegang oleh kelima cucu Nyonya Meneer, akhirnya diambil alih oleh Charles Ong Saerang, salah satu cucu Nyonya Meneer yang membeli warisan cucu lainnya untuk mengakhiri perebutan kekuasaan. Sejak perbaikan manajemen di bawah kepemimpinan Charles Saerang, tidak tercatat lagi masalah kepegawaian di perusahaan ini. Hingga akhirnya perusahaan menghadapi perkara utang terhadap 35 kreditur, yang berujung perusahaan dinyatakan pailit.

Analisis kasus. Dari wawancara yang dilakukan oleh wartawan Merdeka.com pada tanggal 5 Agustus, ekonom senior Institute for Development of Economics and Finance (INDEF) Didik J. Rachbini menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dapat mengalami kebangkrutan meskipun telah lama beroperasi, salah satunya yang terjadi pada perusahaan jamu PT Nyonya Meneer.

"Nyonya Meneer lebih kepada korporasi, korporasi yang tidak dapat menyesuaikan dengan perubahan yang sangat cepat. "Jadi di Jepang dan di negara lain juga ribuan perusahaan pailit karena tidak mampu menyesuaikan diri," ujar Didik saat ditemui oleh wartawan Merdeka.com di Gado-Gado Boplo, Jakarta, Sabtu (5/8). Didik mengatakan bangkrutnya suatu perusahaan bisa disebabkan ambisi yang ingin tetap beroperasi di tengah-tengah kondisi perusahaan yang tidak memungkinkan. Sehingga apabila dipaksakan malah akan memicu membengkaknya utang".

"Pailit, kalau dia tidak bisa membayar utang dan tidak bisa membayar karyawan, tidak bisa membayar ongkos (cost) produksi. Karena itu produksi berhenti. Kalau diteruskan produksi utang yang malah akan terus bertambah," jelasnya. Untuk itu, Didik menyarankan perusahaan harus jeli melihat kondisi operasional dan manajemen perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus cerdas dalam mengikuti perkembangan zaman. "Harus cepat menyesuaikan diri, tahu kondisi perusahaan bagaimana. Kalau Nyonya Meneer katanya ada masalah keluarga, saya tidak tahu pasti. Karena itu urusan internal. Tapi yang pasti, harus memahami kondisi yang ada," pungkasnya.

Konklusi. Ada beberapa fenomena dalam kasus di atas yaitu dimulai dengan adanya rentetan masalah operasional yang timbul seiring dengan meningkatnya usaha dan pangsa pasar PT Nyonya Meneer, yang kemudian disusul dengan lahirnya sengketa keluarga yang menimbulkan berbagai kisruh internal. Keadaan tersebut memperburuk permasalahan operasional yang sedang dihadapi sehingga memicu krisis keuangan serta hukum yang sangat serius, sampai pada akhirnya bermuara pada bencana dengan dijatuhkannya putusan 'pailit' terhadap perusahaan. dari permasalahan yang dialami, tersirat adanya ketidakmampuan generasi ketiga mengelola risiko perusahaan baik risiko sisi atas (*upside risks = good things that do not happen*) maupun risiko sisi bawah (*downside risks = bad things that happens*) mereka.

Kegagalan mengelola risiko sisi atas. Risiko sisi atas adalah ketidakmampuan perusahaan mengeksplorasi hal-hal baik atau kesempatan yang ada untuk penciptaan nilai perusahaan. Dalam hal ini, mereka sebenarnya sudah sempat memperoleh pasar di tiga benua dan 12 negara, tetapi gagal memanfaatkan momentum sehingga tidak ada cerita lebih lanjut apa pun dari pengembangan pasar tersebut. Berbagai kemungkinan dapat menjadi penyebab gagalnya perusahaan mengeksplorasi pasar, mulai dari kemungkinan perusahaan gagal memahami dan/atau mengadopsi konteks risiko yang berbeda antara pasar mancanegara dengan pasar lokal, sampai pada ketidakmampuan melakukan sinkronisasi strategis proses rantai pasokan (*supply chain*) dan rantai nilai (*value chain*) organisasi.

Selain kegagalan mengelola risiko sisi atas tersebut, perusahaan terseret lebih jauh ke dalam situasi banyaknya risiko sisi bawah organisasi yang bahkan sudah berubah menjadi berbagai masalah terhadap kelancaran operasional perusahaan. Akibatnya energi perusahaan tersedot habis untuk bertindak seperti pemadam kebakaran yang sibuk memadamkan api di sana-sini bila tidak ingin organisasi mereka musnah dimakan api permasalahan.

Kegagalan mengelola risiko sisi bawah. Risiko sisi bawah adalah ketidakmampuan perusahaan menangani potensi hal-hal buruk yang dihadapinya sehingga risiko tersebut menjadi masalah yang kemudian menggerus nilai perusahaan. Dalam hal ini, beberapa risiko sisi bawah yang kemudian menjadi masalah kronis organisasi adalah pemogokan kerja, demonstrasi HAM, dan penundaan pembayaran utang perusahaan.

Selain menghadapi permasalahan operasional, pertikaian keluarga yang tidak kunjung reda membuat krisis operasional organisasi semakin memburuk. Sebagai akibatnya, permasalahan operasional cenderung terbengkalai atau ditangani pada saat sudah sangat terlambat. Akhir kata, perusahaan gagal bayar tepat waktu kepada para kreditur mereka secara masif, yang akhirnya berujung pada bencana atau malapetaka dimana perusahaan dinyatakan pailit yang artinya hidup mereka sebagai perusahaan berakhir.

Manajemen risiko dan tata kelola. Permasalahan organisasi timbul bukan semata-mata karena tidak adanya manajemen risiko operasional, tetapi lebih mendasar lagi yaitu tidak adanya tata kelola perusahaan yang baik dan efektif. Ketiadaan tata kelola yang baik menjadi risiko inheren yang sangat besar dan fundamental karena berpengaruh pada semua jenjang pengambilan keputusan dan aksi, mulai dari keputusan strategis sampai pada operasional. Keputusan strategis yang tidak GCG kerap mengedepankan bukan kepentingan terbaik organisasi. Melainkan kepentingan individu pemegang saham yang bisa berbeda-beda antara pemegang saham satu dengan yang lain. Bahkan bisa saja kepentingan individual mereka bertentangan dengan kepentingan terbaik perusahaan. Ketidaksinkronan hal ini bisa menjadi risiko strategis yang akan berdampak jangka panjang bagi kelanjutan organisasi. Di tingkat operasional, keputusan yang tidak GCG kerap menghasilkan arahan yang tidak konsisten dan bahkan menimbulkan kebingungan dalam eksekusi. Dengan banyaknya unsur keluarga dalam perusahaan, dan dengan adanya ketidaktegasan pembagian peran dan tanggung jawab anggota keluarga yang terlibat, terjadilah kekarutan dalam proses bisnis operasional mulai dari proses produksi, distribusi, dan penjualan perusahaan.

Penanganan yang terlambat. Akibat dari tidak tertanganinya risiko strategis dan operasional di atas, timbul berbagai permasalahan. Baik permasalahan sidang pertikaian antar keluarga, maupun permasalahan operasional yang berlarut-larut.

Permasalahan yang semakin mendalam telah mendorong salah seorang cucu Nyonya Meneer akhirnya mengambil langkah perbaikan untuk menyelesaikan pertikaian keluarga. Tetapi hal tersebut sudah terlambat karena risiko dan permasalahan yang terjadi sudah melebihi kemampuan dan kapasitas perusahaan yang akhirnya menurunkan kapabilitas perusahaan untuk tetap dapat menciptakan dan/atau mempertahankan nilai mereka.

Akhir cerita, risiko yang kemudian menjadi masalah bagi PT Nyonya Meneer berubah menjadi krisis dan akhirnya bencana yang mengakhiri sejarah keberadaan mereka.



BAB VIII

BERAWAL DARI MASALAH SEPELE, BERAKHIR MENJADI BENCANA: KASUS MANAJEMEN RISIKO DI PT MAJU BERJAYA

Yenny Koestijani

PT Mitra Kalyana Sejahtera

Pada studi kasus berikut ini, ditekankan kembali mengenai pentingnya mengembangkan budaya sadar risiko di seluruh perusahaan. Peran dan dukungan dari pemimpin merupakan aspek kritis dalam pengembangannya. Komitmen pimpinan dapat dinyatakan di antaranya dengan mengembangkan struktur organisasi yang didukung oleh sumber daya yang mumpuni.

Sebelum menjadi masalah besar, manajemen risiko perlu menjadi bagian terintegrasi dalam proses bisnis dan perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan baik yang sifatnya strategis maupun operasional. Dengan demikian pengumpulan *risk register* bukan merupakan formalitas untuk memenuhi kepentingan kepatuhan saja namun benar-benar dapat dirasakan manfaatnya oleh para *risk owner*.

PT Maju Berjaya (MB), merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang produksi suku cadang peralatan elektronik dan alat-alat rumah tangga, yang berdiri sejak tahun 1985. Perusahaan ini merupakan salah satu pemasok utama dari sebuah perusahaan elektronik terkemuka di Asia, PT Elektronik Kualitas Unggul (EKU). Pada tahun 2010, PT EKU merupakan perusahaan elektronik terbaik selama 10 tahun terakhir, menguasai pangsa pasar elektronik nasional sebesar 35%. Wilayah distribusinya saat ini berada di pulau Jawa dan Sumatra. PT EKU memiliki misi untuk memperluas wilayah distribusi, serta meningkatkan ekspor untuk meningkatkan pangsa pasarnya.

Suku cadang yang dihasilkan PT MB sebagian besar digunakan pada televisi LED, mesin pendingin udara, kulkas, dan mesin cuci. Perusahaan ini memiliki beberapa pabrik dan gudang di daerah Karawang, Cibitung, dan sekitarnya. Per akhir tahun 2010, sebanyak 80% suku cadang hasil produksi dipasok kepada PT EKU, sedangkan sisanya dijual untuk mendukung layanan purnajual. Setiap tahun, laporan keuangan PT MB diaudit oleh Kantor Akuntan Publik yang berbeda-beda, dengan hasil yang baik (Wajar Tanpa Pengecualian). Mempertimbangkan beberapa faktor secara historis dan prospek di masa yang akan datang, maka pada tahun 2011 PT EKU melakukan aksi korporasi untuk membeli saham kepemilikan PT MB sebesar 60%, dan membentuk perusahaan baru bernama PT Maju Unggul Berjaya (MUB).

Sesuai dengan arahan dari pemegang saham, PT MUB memiliki visi dan misi untuk menjadi pemasok suku cadang elektronik yang andal serta dapat mendukung penjualan PT EKU ke wilayah Kalimantan dan Sulawesi, serta berorientasi ekspor.

Agar dapat menjadi pemasok yang andal, salah satu strategi utama yang diambil oleh Manajemen adalah *Operational Excellence* dan *Cost Leadership*. Namun demikian, hal ini tentunya tidak akan menurunkan standar kualitas produk yang dihasilkan. Pelaksanaan kedua strategi ini diterjemahkan dalam beberapa inisiatif berikut ini:

- Meningkatkan kompetensi karyawan bagian produksi;
- Meminimalkan adanya produk cacat dengan memilih pemasok yang berkualitas;
- Membangun pabrik dan gudang di daerah yang berdekatan dengan lokasi pelanggan atau pemasok utama, guna meminimalkan biaya *logistic*;
- Menggunakan tenaga *outsourcing* untuk karyawan gudang;
- Mengalihkan jasa logistik kepada pihak ketiga.

Pemegang saham menyetujui usulan Manajemen, serta meminta agar melengkapi struktur organisasi yang ada sesuai dengan konsep *Three Lines of Defense* (3 LoD), yaitu menambah fungsi yang ada dengan fungsi manajemen risiko dan internal audit, sebagai *the second and third of LOD*. Dengan pertimbangan biaya, akhirnya manajemen PT MUB menyetujui pembentukan fungsi internal audit, yang merangkap sebagai tim manajemen risiko.

Di dalam struktur organisasi, tim internal audit melapor kepada direktur keuangan serta bertugas untuk melakukan audit operasional secara rutin dan berkoordinasi dengan berbagai fungsi operasional untuk menghasilkan *risk register*. Pada tahun 2012, disusunlah *risk register* yang dilaporkan kepada pemegang saham.

Hal-hal kecil yang dapat menimbulkan risiko besar. Berdasarkan hasil dari eksternal audit pada tahun 2015, diketahui bahwa banyak jurnal penyesuaian yang perlu dilakukan atas akun persediaan barang baik itu berupa persediaan barang mentah, persediaan barang setengah jadi, dan persediaan barang jadi. Selain itu, terdapat pula beberapa catatan kelemahan kontrol pada proses operasional gudang, yang diamati auditor selama melakukan *stock opname*.

Atas temuan eksternal audit tersebut, kepala divisi akuntansi dan keuangan tidak melakukan jurnal penyesuaian seluruhnya, namun hanya sebagian saja, dengan tujuan agar tidak menimbulkan pertanyaan dari presiden direktur dan pemegang saham. Hal ini sudah dilaporkan kepada direktur keuangan, dan jurnal penyesuaian sudah disetujui oleh yang bersangkutan.

Pada tahun 2016, dengan keterbatasan jumlah tim Internal Audit (terdiri dari dua orang, satu Kepala Internal Audit dengan pengalaman kerja tiga tahun dan satu orang staf (*fresh graduate*)). Rencana tahunan internal audit masih belum mencakup operasional gudang. Saat itu, Internal Audit masih fokus terhadap transaksi pembayaran dan penerimaan uang, operasional pabrik dan *quality control*, serta penjualan.

Selain itu, *risk register* yang telah disusun pada tahun 2012 pun belum dilakukan pemutakhiran datanya. *Risk owner* pun belum terbangun rasa kepemilikan terhadap risiko, dan masih menganggap pembuatan *risk register* hanya untuk kepentingan pelaporan kepada pemegang saham saja.

Sejak operasional gudang dikelola oleh tenaga *outsourcing*, sering terjadi demo dari para pekerjanya. Walaupun tidak mengakibatkan terhentinya operasional gudang, namun sering kali proses penerimaan barang maupun proses pengeluaran barang terhambat. Sopir truk sering menunggu berjam-jam hanya untuk proses bongkar muat barang. Dari beberapa informasi, terdengar berita bahwa pembayaran benefit kepada karyawan *outsourcing* tidak sesuai dengan perjanjian awal. Setiap hari beberapa karyawan perlu bekerja lembur selama beberapa jam, namun tidak pernah diberi kompensasi yang sepadan. Alasan yang disampaikan oleh pihak perusahaan yaitu, saat ini sedang efisiensi biaya dan mohon pengertiannya dari seluruh karyawan. Selain itu, hal ini berakibat pada *turnover* karyawan gudang yang tinggi, yakni mencapai lebih dari 20% per bulannya.

Kebenaran terungkap. Pada tahun 2017, berdasarkan permintaan salah satu Direktur PT EKU, tim Internal Audit PT EKU segera melakukan audit atas proses operasional gudang PT MUB. Pada bulan April 2017, tim Internal Audit PT EKU yang terdiri dari lima orang (tiga orang auditor operasional dan dua orang auditor IT (*information technology*)) melakukan audit atas operasional gudang. Sebagai bagian dari salah satu prosedur pemeriksaan, mereka melakukan perhitungan *stock* secara keseluruhan dengan dibantu oleh dua orang auditor dan tiga orang staf keuangan dari PT MUB.

Beberapa temuan audit yang disampaikan di antaranya adalah:

- Proses penerimaan barang yang ditangani oleh 1 orang, sehingga penerimaan barang memakan waktu 3 jam (standar waktu seharusnya 1 jam);
- Akibat gudang yang *over capacity*, terdapat stok barang setengah jadi yang tersimpan di-area luar gudang;
- Terdapat pengeluaran barang yang menggunakan dokumen manual dan tidak tercatat dalam sistem;
- Terdapat selisih kurang stok, yaitu sekitar 50% stok yang ada dalam catatan, tidak ditemukan fisiknya. Hal ini meningkat secara signifikan dibandingkan dengan temuan Eksternal Audit pada tahun 2015, yaitu hanya sebesar 10%.

Langkah-langkah perbaikan. Jika Anda Presiden Direktur PT Maju Unggul Berjaya, langkah apakah yang akan Anda lakukan untuk memperbaiki kondisi Perusahaan? Di satu sisi, perlu dipertimbangkan pula bahwa jika presiden direktur melaporkan seluruh kejadian ini kepada pemegang saham, tentunya akan memengaruhi prestasi dan kariernya. Selama ini presiden direktur memiliki citra yang baik di mata pemegang saham, yaitu dapat memenuhi target produksi dengan kualitas yang dapat diandalkan.



BAB IX

PERANAN MANAJEMEN RISIKO ATAS TANGGUNG JAWAB HUKUM DIREKSI DAN ATAU KOMISARIS PERUSAHAAN

Agustinus Haryono
PT Kalbe Farma Tbk

Pendahuluan. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, hampir dapat dipastikan bahwa setiap perusahaan selalu menghadapi berbagai risiko, termasuk risiko atas tanggung jawab hukum direksi dan atau komisaris perusahaan. Menjadi direktur dan atau komisaris perusahaan mungkin menjadi impian dari banyak orang di era tahun 2000-an yang lalu. Impian ini sangat wajar karena gaji/honorarium, tunjangan dan fasilitas yang menggiurkan menanti jabatan tersebut. Namun demikian untuk saat ini impian tersebut tidak seratus persen menjadi kenyataan, bahkan bisa berbalik menjadi bencana.

Sering kita lihat, dengar atau alami sendiri kasus-kasus hukum menjerat direksi dan atau komisaris suatu perusahaan. Bahkan yang menyedihkan banyak dari mereka yang terjerat kasus hukum adalah para mantan direktur dan atau komisaris perusahaan yang punya nama beken.

Pertanyaannya sekarang adalah apakah jabatan direktur dan atau komisaris untuk saat ini menjadi momok yang menakutkan bagi sebagian besar orang? Tentunya jawabannya adalah tergantung sejauh mana risiko hukum atau tanggung jawab hukum dari direksi dan atau komisaris perusahaan tersebut dikelola dengan baik.

Tinjauan yuridis. Menurut ketentuan pasal-pasal yang diatur dalam Undang-undang mengenai Perseroan Terbatas (selanjutnya disingkat UUPT), tanggung jawab direksi dan atau komisaris melekat penuh secara pribadi atas kerugian perusahaan, jika anggota direksi dan atau komisaris bersalah atau lalai menjalankan tugasnya. Jika terdapat lebih dari 1 (satu) direktur dan atau 1 (satu) komisaris, maka tanggung jawab tersebut berlaku secara tanggung renteng.

Direksi dikecualikan dari tanggung jawab renteng, jika dapat membuktikan:

- a. Kerugian/kepailitan bukan karena kesalahan atau kelalaiannya;
- b. Telah mengurus perusahaan dengan iktikad baik dan hati-hati;
- c. Tidak memiliki benturan kepentingan atas tindakan yang menyebabkan kerugian/kepailitan perusahaan;
- d. Telah mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian/kepailitan perusahaan.

Demikian juga anggota dewan komisaris dikecualikan dari tanggung jawab secara renteng, jika dapat dibuktikan:

- a. Telah melakukan pengawasan dengan iktikad baik dan hati-hati;
- b. Tidak memiliki benturan kepentingan atas tindakan yang menyebabkan kerugian/kepailitan perusahaan;
- c. Telah menasihati direksi untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian/kepailitan perusahaan.

Berdasarkan pasal 155 UUPT, direksi dan atau komisaris dimungkinkan untuk dimintai pertanggungjawaban atas kesalahan/kelalaiannya baik secara perdata maupun pidana. Kalau kita cermati beberapa kasus yang sudah bergulir di pengadilan, tipe keputusan hakim ada tiga yaitu:

- a. Perusahaan sebagai pelaku dan direktur dan atau komisaris yang bertanggung jawab;
- b. Direktur dan atau komisaris sebagai pelaku dan yang bertanggung jawab;
- c. Perusahaan dan direktur dan atau komisaris sebagai pelaku dan yang bertanggung jawab.

Lebih mencemaskan lagi, dalam beberapa kasus pertanggungjawaban hukum direksi dan atau komisaris yang bergulir, penyidik menggunakan modus atau dalil-dalil yang lebih luas antara lain:

- a. Setelah direktur dan atau komisaris tidak menjabat lagi;
- b. Targetnya dari proyek yang berhenti atau gagal;
- c. Risiko bisnis dijadikan kerugian negara;
- d. Kelalaian prosedur administrasi;
- e. Tidak terbukti menguntungkan pribadi, namun diarahkan menjadi menguntungkan pihak lain.

Tentunya masih kita ingat kasus PT Lapindo Brantas yang masih menyisakan cerita sampai saat ini dan juga kasus Hotasi Nababan mantan Direktur Utama Merpati Nusantara Airlines yang masih menjadi perdebatan yang begitu seru dari para pencari keadilan. Kasus yang terakhir ini sempat menjadi trending topik “Kriminalisasi Direktur?”.

Selain kasus yang sampai ke pengadilan ada juga permasalahan yang belum sampai ke tingkat pengadilan. Sebagai contoh adalah selama tahun 2018 setidaknya ada dua perusahaan asuransi yang bermasalah yaitu Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 dan PT Asuransi Jiwasraya. Meskipun kedua perusahaan asuransi ini memiliki masalah serupa dalam hal pembayaran klaim, namun keduanya memiliki akar persoalan yang berbeda.

Pada Januari 2018, Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 mengalami keterlambatan klaim dalam 1-2 bulan, yang disebabkan karena tidak ada premi yang dihasilkan oleh AJB Bumiputera dimana produksi dialihkan kepada Bhinneka Life. Munculnya nama Bhinneka Life bermula dari gagalnya perjanjian antara AJB Bumiputera dengan PT Evergreen Invesco Tbk (GREN). Awalnya GREN menjadi salah satu investor yang siap membantu AJB Bumiputera, namun perjanjian batal karena GREN tidak mencapai target keuntungan sebagaimana diperjanjikan.

Selanjutnya pada bulan Oktober 2018, PT Asuransi Jiwasraya mengaku tengah mengalami tekanan likuiditas sehingga menunda pembayaran klaim pada produk Bancaassurance. Beredar kabar bahwa perusahaan asuransi plat merah tersebut mengalami gagal bayar, namun perusahaan bersikukuh ini hanyalah penundaan bukan gagal bayar. Pada akhirnya manajemen buka-bukaan soal penundaan pembayaran polis jatuh tempo karena adanya tekanan likuiditas yang dialami asuransi ini. Total *saving plan* yang jatuh tempo dan tidak bisa dilunasi berjumlah Rp 802 miliar.

Nah, agar kasus-kasus tanggung jawab hukum direksi dan atau komisaris tidak terulang lagi atau setidaknya tidaknya dapat dimitigasi, maka pertanyaannya adalah sejauh mana manajemen risiko itu mempunyai peranan ?

Sejarah perkembangan manajemen risiko. Pada tahap awal dimana organisasi bersifat tradisional, pengelolaan manajemen risiko masih bersifat konvensional yang berfokus pada pengelolaan risiko murni. Risiko murni dapat diartikan bahwa yang dipikirkan hanyalah risiko yang dapat menimbulkan kerugian, tanpa memikirkan kemungkinan mendatangkan keuntungan atau memaksimalkan nilai perusahaan. Oleh karenanya pengelolaan risiko secara konvensional masih berorientasi pada pembelian produk asuransi.

Perkembangan selanjutnya adalah pengelolaan manajemen risiko total yang penerapannya dilakukan secara sistematis dan menyeluruh dengan melakukan pendekatan struktural. Manajemen memilah-milah risiko dan sumber risiko berdasarkan jenisnya. Sumber risiko dikelompokkan ke dalam empat komponen yaitu perangkat keras, perangkat lunak, organisasi dan manusia. Selanjutnya terdapat penerapan manajemen risiko terintegrasi (*enterprise risk management*). Perusahaan yang menerapkan model ini selalu mengkuantifikasi setiap jenis risiko, sehingga setiap keputusan pengelolaan risiko selalu dikaitkan pada upaya memaksimalkan nilai perusahaan dan kekayaan pemegang saham.

Komisaris. Komisaris berperan dalam pengawasan pada direksi dalam menjalankan roda organisasi. Komisaris juga berperan dalam mengawasi risiko-risiko organisasi dan memastikan bahwa organisasi mengelola risiko dengan baik. Supaya pengelolaan risiko berjalan dengan baik, dewan komisaris perlu membuat kebijakan manajemen risiko yang menjadi panduan bagi direksi dalam mengelola risiko. Oleh karena itu, dewan komisaris membentuk komite-komite yang membantu menjalankan peran tersebut, salah satunya adalah komite pengarah manajemen risiko.

Direksi. Direksi berperan dalam pengelolaan tanggung jawab dan akuntabilitas perusahaan dan menjadi pengelola risiko, khususnya risiko strategis. Oleh karena itu direksi membentuk komite kerja manajemen risiko yang bertugas membuat keputusan terkait kebijakan manajemen risiko, strategi perusahaan dan pengelolaan risiko strategis dan utama. Risiko utama adalah risiko yang memiliki dampak besar, lintas divisi bahkan lintas direktorat, sehingga penanganannya harus secara terintegrasi, termasuk di dalamnya risiko hukum/tanggung jawab hukum.

Risiko hukum. Pada umumnya munculnya risiko hukum adalah karena:

- a. Pelanggaran atas doktrin “Ultra Vires” artinya direksi dan atau komisaris bertindak di luar wewenang yang telah ditetapkan oleh Undang-undang, anggaran dasar maupun peraturan yang mengikat perusahaan;
- b. Kesalahan dalam pembuatan laporan keuangan sehingga dapat menyesatkan pemegang saham atau publik;
- c. Kelalaian di dalam menjalankan kegiatan usaha perusahaan yang menyebabkan terjadinya kepailitan;
- d. Direksi dan atau Komisaris tidak menjalankan tugasnya secara profesional.

Peranan manajemen risiko. Setelah kita mengetahui mengenai tinjauan yuridis, sejarah perkembangan manajemen risiko, komisaris, direksi dan risiko hukum, tibalah saatnya kita bahas peranan manajemen risiko itu ada dimana dan sejauh mana?

Peranan manajemen risiko atas tanggung jawab hukum direksi dan atau komisaris perusahaan ada pada sinergi antara komite pengarah manajemen risiko (komite di bawah komisaris) dan komite kerja manajemen risiko (komite di bawah direksi) untuk:

- a. Mengidentifikasi jenis risiko hukum yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan, khususnya tanggung jawab hukum direksi dan atau komisaris perusahaan;
- b. Merumuskan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh perusahaan, khususnya direksi dan atau komisaris untuk memitigasi risiko hukum.

Mengidentifikasi jenis risiko hukum termasuk di dalamnya adalah:

- a. Mengikuti perkembangan kasus-kasus hukum korporasi yang menjadikan atau “menyeret” direksi dan atau komisaris sebagai pihak yang berperkara;
- b. Mempelajari perkembangan dalil-dalil hukum dan modus yang digunakan oleh penyidik hukum untuk “membidik” perusahaan, khususnya direksi dan atau komisaris untuk bertanggung jawab secara hukum;
- c. Mempelajari parameter-parameter yang digunakan oleh hakim dalam menjatuhkan pidana terhadap korporasi.

Merumuskan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh Perusahaan antara lain adalah

- a. Perusahaan harus memiliki pedoman kebijaksanaan mengenai tata kelola perusahaan yang baik dan mengimplementasikannya;
- b. Perusahaan wajib memiliki dan menerapkan prosedur standar operasional (SOP), khususnya kegiatan dan tindakan yang bersifat strategis dan memiliki dampak hukum;
- c. Direksi dan atau komisaris mengadakan rapat-rapat gabungan secara periodik dan terjadwal;
- d. Direksi dan atau komisaris mempunyai jiwa kepemimpinan yang kuat dan komitmen yang tinggi sesuai dengan kode etik perusahaan;
- e. “*Last but not least*” perusahaan mengasuransikan direksi dan atau komisaris dan key person dengan asuransi “*Director & Officer Liability Insurance*”.

Kesimpulan. Jawaban pertanyaannya pada awal tulisan ini yaitu apakah jabatan direktur dan atau komisaris untuk saat ini menjadi momok yang menakutkan bagi sebagian besar orang? Tentunya jawabannya, setidaknya menurut penulis, adalah TIDAK. Dengan catatan manajemen risiko melaksanakan peran dan fungsinya secara baik dan terukur.



BAB X

PENDEKATAN PRAKTIK GRC TERINTEGRASI: KASUS PEMANFAATAN ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD

Charles R. Vorst

Center for Risk Management Studies

Salah satu manfaat yang diterima organisasi ketika menerapkan tata kelola, manajemen risiko, dan manajemen kepatuhan secara terintegrasi, atau dikenal juga dengan 'GRC' (*Governance, Risk Management, and Compliance*), adalah kolaborasi berkelanjutan antarfungsi penyedia *assurance* yang mengarahkan organisasi pada keandalan informasi dan pemahaman holistik mengenai risiko dan kendali, serta gambaran menyeluruh mengenai setiap aspek dalam GRC. Kolaborasi demikian memungkinkan pengambilan keputusan secara cepat, kelincahan (*agility*) organisasi dalam merespons risiko, serta terciptanya efisiensi.

Studi kasus ini mengulas satu contoh pendekatan praktik GRC terintegrasi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan asuransi yang telah go-public di Indonesia. Adapun perusahaan mendapatkan tujuh manfaat dari penggunaan *ASEAN Corporate Governance Scorecard* sebagai alat bantu penilaian sendiri (*self-assessment*) dalam rangka mematuhi ketentuan pelaporan atas penerapan tata kelola perusahaan yang baik, atau dikenal juga dengan 'GCG' (*Good Corporate Governance*), dan penerapan manajemen risiko berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK). Adapun studi kasus ini disarikan dari tesis S2 penulis yang kemudian penulis kembangkan lebih lanjut berdasarkan observasi terhadap pemanfaatan ASEAN CG SC pada beberapa perusahaan asuransi di Indonesia.

Latar belakang. Bulan Agustus 2014, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan POJK No. 10/POJK.05/2014 tentang Penilaian Tingkat Risiko Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank (LJKNB), yang mewajibkan seluruh perusahaan asuransi dan reasuransi, selanjutnya disebut dengan 'perusahaan asuransi' saja dalam studi kasus ini, sebagai LJKNB di Indonesia, untuk menilai tingkat risiko dari tujuh jenis risiko yang harus dikelola oleh perusahaan asuransi, di mana salah satunya adalah risiko tata kelola. Guna mendukung penerapan POJK ini, OJK kemudian merilis Surat Edaran OJK (SEOJK) No. 3/SEOJK.05/2015 yang berisikan pedoman untuk menilai tingkat dari masing-masing tujuh jenis risiko perusahaan asuransi. Melengkapi POJK di atas, OJK juga menerbitkan POJK No. 1/POJK.05/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank yang salah satu isinya mewajibkan semua perusahaan asuransi di Indonesia untuk melakukan penilaian sendiri atas penerapan manajemen risiko sebagai dasar dalam menilai tingkat risiko di atas, dan kemudian merilis SEOJK No. 10/SEOJK.05/2016 OJK yang berisikan rumusan bentuk laporan kepada OJK tentang penerapan manajemen risiko untuk ketujuh jenis risiko di atas.

Di sisi lain semenjak bulan Maret 2014, seluruh perusahaan asuransi di Indonesia juga wajib menerapkan GCG dengan mengacu pada POJK No. 2/POJK.05/2014, yang kemudian diperbarui dengan POJK No. 73/POJK.05/2016 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik Bagi Perusahaan Perasuransian yang terbit bulan Desember 2016. Meski telah ada POJK terbaru, perusahaan asuransi di Indonesia masih tetap terikat dengan kewajiban untuk melakukan penilaian sendiri dan pelaporan penerapan GCG yang mengacu pada isi SEOJK No. 17/SEOJK.05/2014 yang dirilis OJK pada bulan Desember 2014. Selain itu, OJK juga menerbitkan POJK No. 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka yang salah satu ketentuannya mewajibkan seluruh perusahaan terbuka untuk mengungkapkan informasi dalam laporan tahunan perusahaan mengenai penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka sebagaimana diatur OJK dalam SEOJK No. 32/SEOJK.04/2015.

Keberadaan berbagai POJK dan SEOJK di atas menciptakan sebuah tantangan bagi perusahaan asuransi di Indonesia. Tanpa adanya suatu pendekatan yang terintegrasi tiap-tiap unit kerja yang menjalankan fungsi penerapan GCG, manajemen risiko, kepatuhan, serta khususnya pada perusahaan asuransi yang telah *go-public*, fungsi yang menyusun pelaporan tahunan perusahaan, menjalankan proses kerjanya secara terpisah untuk memenuhi ketentuan regulasi OJK di atas. Hal demikian berpotensi menimbulkan pengulangan (*redundancy*) proses dan proses yang tumpang-tindih (*overlapping*).

Pembelajaran kasus. *ASEAN Corporate Governance Scorecard* (ASEAN CG SC), dirilis oleh *ASEAN Capital Market Forum* dengan versi terbarunya pada tahun 2017 terdiri atas dua tingkat rangkaian pertanyaan, ASEAN CG SC total terdiri atas 184 pertanyaan. Tingkat pertama terdiri atas lima aspek penilaian, yaitu 'Hak pemegang saham', 'Kesetaraan perlakuan terhadap pemegang saham', 'Peran pemangku kepentingan', 'Keterbukaan dan transparansi', serta 'Tanggung jawab dewan perusahaan', dan tingkat kedua terdiri atas dua perihal, yaitu perihal 'Bonus' dan 'Penalti' berupa pertanyaan tambahan terkait beberapa pertanyaan yang ada pada tingkat pertama. Sebagai keluaran, ASEAN CG SC menghasilkan sebuah skor yang mengindikasikan kualitas penerapan GCG pada suatu perusahaan.

Dengan memanfaatkan ASEAN CG SC, perusahaan asuransi di Indonesia, baik perusahaan tertutup maupun yang telah *go-public*, dapat menginformasikan skor yang didapat dari penggunaan *scorecard* dalam laporan tahunan perusahaan, khususnya pada bagian dari laporan penerapan GCG perusahaan yang melengkapi deskripsi pelaporan penerapan GCG perusahaan. Penggunaan ASEAN CG SC juga dapat membantu perusahaan asuransi dalam dapat melakukan penilaian sendiri dengan cara memetakan pertanyaan dalam ASEAN CG SC dengan aspek pelaksanaan prinsip GCG yang dinilai sesuai isi SEOJK No. 17/SEOJK.05/2014 pada butir III.2. Melalui pemetaan ini, perusahaan asuransi tidak hanya berkesempatan menginformasikan skor yang didapat pada laporan tahunan perusahaan, melainkan sekaligus memiliki rujukan dalam melaporkan hasil penilaian sendiri atas penerapan GCG-nya kepada OJK sesuai ketentuan POJK No. 73/POJK.05/2016. Khususnya bagi perusahaan asuransi yang telah *go-public*, pemetaan yang sama juga dapat membantu perusahaan dalam melaporkan detail penerapan GCG dalam laporan tahunan perusahaan sesuai isi POJK No. 21/POJK.04/2015 dan SEOJK No. 32/SEOJK.04/2015.

Lebih lanjut, penggunaan ASEAN CG SC juga dapat dimanfaatkan sekaligus oleh perusahaan asuransi di Indonesia dalam hal pelaporan manajemen risiko dan tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Adapun SEOJK No. 3/SEOJK.05/2015 merumuskan pendekatan dan metodologi penentuan nilai dan tingkat risiko suatu perusahaan asuransi secara kumulatif dari nilai risiko individual ketujuh jenis risiko yang harus dikelola. SEOJK tersebut juga memberikan rujukan topik dan indikator penilaian risiko yang digunakan untuk menentukan nilai dan tingkat masing-masing jenis risiko,

berikut dengan indikator efektivitas manajemen pengendalian yang perlu ikut diperhitungkan pada penilaian beberapa jenis risiko tertentu. Dari ketujuh jenis risiko yang dinilai terdapat 'Risiko tata kelola' dengan topik penilaian yang berkaitan dengan 'Pedoman tata kelola', prinsip 'Keterbukaan', 'Akuntabilitas', 'Responsibilitas', 'Independensi', 'Kewajaran dan kesetaraan', serta 'Manajemen risiko', dan 'Risiko kepengurusan' dengan topik penilaian yang berkaitan dengan 'Penunjukan dan Pemberhentian', 'Komposisi dan proporsi', 'Kompetensi dan integritas', serta 'Kepemimpinan' anggota dewan perusahaan. Adapun perangkat penilaian risiko dalam SEOJK No. 3/SEOJK.05/2015 menggunakan pendekatan dan metodologi yang selaras dengan yang diterapkan pada salah satu teknik asesmen risiko dalam Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31010 Teknik Asesmen Risiko, 'Indeks risiko'. SNI ISO 31010 menjelaskan bahwa 'Indeks risiko' merupakan sebuah perangkat asesmen semi-kuantitatif untuk mengestimasi eksposur risiko dan menghasilkan sebuah skor dari suatu skala tertentu yang dihitung dengan mempertimbangkan serangkaian kriteria tertentu, di mana pendekatan dan metodologi yang sama juga diterapkan pada ASEAN CG SC dalam menghitung sebuah skor bagi penerapan GCG. Berdasarkan kesamaan pendekatan dan metodologi ini, ASEAN CG SC dapat dimodifikasi menjadi perangkat 'Indeks risiko' yang disesuaikan dengan metode kerja penilaian dan pemeringkatan risiko dalam SEOJK No. 3/SEOJK.05/2015 dengan cara:

- Memetakan topik-topik penilaian risiko tata kelola dan kepengurusan dengan pertanyaan-pertanyaan dalam ASEAN CG SC untuk memastikan seluruh topik penilaian terakomodasi dalam rangkaian pertanyaan ASEAN CG SC;
- Mengembangkan masing-masing pertanyaan yang telah dipetakan di atas dengan sejumlah kriteria situasi terkini yang mencerminkan eksposur risiko yang (a) terkandung pada tiap pertanyaan, dan (b) selaras dengan indikator penilaian untuk masing-masing topik dalam SEOJK No. 3/SEOJK.05/2015; serta
- Melengkapi setiap pertanyaan yang telah dikembangkan di atas dengan sistem penilaian (*scoring system*) yang sesuai dengan pemeringkatan nilai risiko dalam SEOJK No. 3/SEOJK.05/2015.

Dengan menempuh metode kerja di atas maka perusahaan asuransi dapat menggunakan ASEAN CG SC yang telah dikembangkan untuk menghitung nilai, serta menentukan tingkat, risiko tata kelola dan kepengurusan sesuai ketentuan SEOJK No. 3/SEOJK.05/2015 secara lebih andal dengan mengacu pada sebuah teknik asesmen risiko berbasis SNI/ISO. Lebih lanjut, perangkat ASEAN CG SC yang telah dikembangkan ini juga memberikan informasi kepada perusahaan asuransi mengenai topik penilaian mana dari masing-masing risiko tata kelola dan kepengurusan yang memberikan kontribusi terendah pada nilai akhir risiko yang dihasilkan sehingga dapat menjadi referensi bagi perusahaan asuransi dalam menyampaikan penjelasan mengenai nilai dan tingkat risiko maupun rencana tindak lanjut yang akan dilaksanakan dalam pelaporan sesuai ketentuan POJK No. 10/POJK.05/2014 dan SEOJK No. 3/SEOJK.05/2015. Selain itu, scorecard juga menyediakan informasi yang relevan bagi perusahaan asuransi dalam memberikan uraian penjelasan mengenai cakupan penerapan manajemen risiko guna memenuhi ketentuan POJK No. 1/POJK.05/2015 dan 10/SEOJK.05/2016.

Dengan memanfaatkan fitur lembar kerja MS Excel maupun teknologi informasi yang lebih mutakhir, perusahaan asuransi dapat mengembangkan sebuah sistem informasi yang mengintegrasikan informasi mengenai tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan, di mana melalui sebuah antarmuka pengguna (*user interface*) yang mengadopsi ASEAN CG SC untuk mencatatkan data, sistem kemudian menyediakan informasi terintegrasi yang diperlukan oleh manajemen perusahaan asuransi, tidak hanya untuk berbagai keperluan pelaporan di atas, melainkan juga untuk keperluan pemantauan manajemen terhadap penerapan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan perusahaan.

Sebagai catatan, mengingat rangkaian pertanyaan dalam ASEAN CG SC tidak spesifik mengacu pada, atau sesuai seluruhnya dengan, sistem tata kelola perusahaan di Indonesia maka penggunaan *scorecard* tersebut dalam rangka memenuhi berbagai ketentuan regulasi di atas memerlukan penyesuaian beberapa pertanyaan yang ada dalam ASEAN CG SC ke dalam konteks sistem tata kelola perusahaan di Indonesia sesuai UU Perseroan Terbatas No. 40 tahun 2007.

Kesimpulan. Merujuk tujuh manfaat yang diulas di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan menggunakan metode yang tepat, perusahaan asuransi di Indonesia, baik yang masih berupa perusahaan tertutup maupun yang telah *go-public*, dapat memanfaatkan ASEAN CG SC untuk secara bersamaan:

- Memenuhi tuntutan kepatuhan akan pelaporan penerapan GCG dan manajemen risiko sebagaimana yang dipersyaratkan oleh OJK; serta
- Mendukung pendekatan praktik GRC terintegrasi, dengan nilai tambah khususnya bagi manajemen dalam hal pemantauan penerapan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan yang dijalankan perusahaan.



BAB XI

PRAKARSA IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO FISKAL PEMERINTAH KABUPATEN: PELAJARAN DARI BOGOR DAN MERAUKE

D. S. Priyarsono

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Instruksi tentang pengelolaan risiko dalam sektor publik sudah ada sejak terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 60/2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Walaupun demikian, hingga saat ini masih sangat sedikit kementerian atau lembaga pemerintah yang secara intensif mengimplementasikan manajemen risiko, satu di antaranya adalah Kementerian Keuangan. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP RI) bekerja sama dengan Institut Pertanian Bogor (IPB) memprakarsai proyek rintisan Manajemen Risiko Fiskal di Kabupaten Bogor dan Kabupaten Merauke. Artikel ini melaporkan hasil evaluasi atas implementasi manajemen risiko fiskal di kedua kabupaten tersebut dengan perspektif SNI ISO 31000.

Proyek rintisan ini menghasilkan sistem pemantauan risiko fiskal daerah (pemerintah kabupaten). Pengertian fiskal dalam hal ini tidak terbatas pada anggaran penerimaan dan belanja daerah (APBD) semata-mata, melainkan diperluas hingga ke variabel-variabel di luarnya yang diperkirakan berpengaruh signifikan terhadap APBD dan perilakunya dapat dikendalikan oleh pemerintah kabupaten. Variabel-variabel tersebut dapat digolongkan menjadi lima kelompok (indikator), yakni kelompok variabel-variabel ekonomi (EKO), keuangan (KEU), kelembagaan (KEL), sosial (SOS), dan lingkungan (LIN). Tiap variabel itu diberi nilai batas untuk menentukan status risikonya masing-masing. Status tersebut diperinci menjadi lima kategori, yaitu status sangat berisiko, berisiko, aman, sangat aman, dan stabil.

Adapun nilai batas untuk tiap status itu bersifat dinamis (dapat diubah berdasarkan informasi terbaik yang tersedia). Tabel 1 berikut ini menyajikan definisi variabel untuk kelima kelompok variabel tersebut.

Dengan sistem ini pemerintah kabupaten dapat mengetahui status risiko fiskal yang diukur berdasarkan lima indikator tersebut, harapannya secara real time. Sebagai contoh, berdasarkan data tahun 2016, status risiko EKO6 (Pertumbuhan Tingkat Pengangguran) untuk Kabupaten Bogor adalah -3,15% (stabil), sedangkan untuk Kabupaten Merauke adalah +16,31% (sangat berisiko). Sumber: IPB & BPKP (2018), Monitoring Risiko Fiskal Daerah: Kabupaten Merauke dan Kabupaten Bogor. Laporan Hasil Penelitian. (Tidak dipublikasikan). Selanjutnya, bila diperlukan, dapat disusun nilai komposit (gabungan) status risiko yang merupakan rata-rata sederhana atau rata-rata terbobot (*weighted average*) dari nilai status risiko untuk tiap indikator. Dengan demikian, sistem ini dapat berfungsi seperti dash board pada sebuah mobil yang biasanya menyajikan berbagai informasi seperti kecepatan laju mobil (*speedometer*), kecepatan putaran mesin, ketersediaan bahan bakar, dan sebagainya, secara *real time*.

Baik oleh Pemerintah Kabupaten Bogor maupun Pemerintah Kabupaten Merauke sistem ini dinilai bermanfaat dalam membantu jajaran pimpinan pemerintah kabupaten memantau jalannya pemerintahan, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan fiskal di tingkat kabupaten. Indikator-indikator yang dipilih dinilai cukup representatif. Adapun dari sisi teknis teknologi informasi (pengoperasian program komputer) yang digunakan, sistem ini juga dinilai cukup sederhana dan cukup mudah dikuasai oleh sumber daya manusia di tingkat kabupaten.

Kendala utama dalam penerapan sistem ini adalah soal ketersediaan data. Beberapa data yang dibutuhkan oleh sistem ini, khususnya yang terkait dengan APBD, mudah diperoleh. Namun di luar itu, khususnya yang terkait dengan variabel-variabel makro, ketersediaan data sangat tergantung pada Badan Pusat Statistik. Kalau pun tersedia, sebagian besar data BPS tidak tersedia secara *real time*, yakni ada senjang waktu (*lag time*) cukup panjang. Sebagai contoh, data-data indikator ekonomi dan sosial umumnya bersenjang waktu sekitar dua tahun, misalnya untuk saat ini (2018) data termutakhir yang tersedia adalah data tahun 2016. Persoalan ini mengurangi keandalan sistem sebagai alat bantu manajemen yang semestinya menggunakan data mutakhir.

Notasi	Definisi
EKO1	Pertumbuhan belanja infrastruktur (pekerjaan umum)
EKO2	Pertumbuhan pendapatan asli daerah (PAD)
EKO3	Persentase PDRB untuk satu sektor tertinggi (paling dominan)
EKO4	Persentase tenaga kerja yang bekerja pada sektor tertinggi (paling dominan)
EKO5	Pertumbuhan PDRB per kapita
EKO6	Pertumbuhan tingkat pengangguran
EKO7	Perubahan jumlah unit usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM)
EKO8	Indeks kemahalan daerah
KEU1	Rasio kemandirian daerah
KEU2	Rasio belanja pegawai terhadap total belanja daerah
KEU3	Besaran sisa lebih pagu anggaran (SILPA)
KEL1	Persentase dana yang dialokasikan untuk <i>capacity building</i>
KEL2	Persentase satuan kerja pemerintah daerah (SKPD) yang berada pada posisi tetap
KEL3	Frekuensi perubahan posisi pejabat setingkat eselon II
KEL4	Perubahan kebijakan di atas kabupaten yang berdampak pada fiskal daerah
SOS1	Persentase rumah tangga (desa) tanpa listrik
SOS2	Persentase rumah tangga (desa) tanpa air bersih (PDAM)
SOS3	Persentase masyarakat yang tidak memiliki rumah
SOS4	Perubahan Indeks Pembangunan Manusia (IPM)
SOS5	Perubahan persentase penduduk miskin
LIN1	Persentase dana yang dialokasikan untuk lingkungan
LIN2	Persentase rumah (desa) yang berada di kawasan terkena bencana

Tabel 1. Definisi Variabel-variabel sebagai Indikator untuk Pengukuran Status Risiko

Dari sudut pandang SNI ISO 31000, pendekatan sistem ini tidak mengikuti panduan langkah-langkah proses manajemen risiko. Dalam standar itu risiko didefinisikan sebagai efek dari ketidakpastian pada pencapaian tujuan. Dengan kata lain, risiko perlu diidentifikasi berdasarkan atau diturunkan dari tujuan. Lebih tepatnya, risiko diidentifikasi sebagai simpangan (yang mungkin terjadi) dari tujuan yang telah ditetapkan.

Langkah pertama dalam proses manajemen menurut SNI ISO 31000 adalah komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan, khususnya pihak-pihak yang terkait dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Dalam sistem pemantauan risiko fiskal yang dibahas di atas langkah ini dapat diandaikan telah dilaksanakan dalam bentuk *focused group discussions* (FGD). Dalam FGD-FGD ini dapat diandaikan pula telah dilaksanakan langkah penetapan konteks.

Langkah penilaian risiko (*risk assessment*) yang terdiri atas identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko tidak dilakukan secara eksplisit. Dengan demikian yang dihasilkan oleh sistem itu bukan rumusan risiko melainkan rumusan kriteria-kriteria yang menyerupai *key performance indicators* (KPI). Analisis risiko yang menurut standar perlu dilakukan berdasarkan tingkat kemungkinan (*probability*) dan tingkat keparahan (*severity*), dalam sistem tersebut juga tidak dilakukan. Dengan demikian peta risiko yang semestinya dibangun berdasarkan dua dimensi tersebut juga tidak dapat disajikan oleh sistem itu.

Selanjutnya, oleh karena peta risiko tidak dapat disajikan, pembahasan tentang perlakuan risiko juga tidak dapat dilakukan. Tentu saja, keluaran dari sistem tersebut (yakni indikator kinerja lima bidang yang terkait dengan fiskal) tetap bisa digunakan untuk memberikan panduan tentang apa yang perlu ditindaklanjuti untuk memperbaiki kinerja fiskal. Walaupun demikian, panduan tersebut tidak secara eksplisit memberikan petunjuk tentang risiko-risiko yang perlu diprioritaskan untuk ditangani berdasarkan tingkat kemungkinan dan tingkat keparahannya.

Sebagai upaya awal untuk implementasi manajemen risiko sektor publik, prakarsa pembangunan sistem pemantauan fiskal ini patut dihargai. Pelajaran dari manajemen risiko yang sudah terlebih dahulu banyak diimplementasikan di sektor swasta patut dipertimbangkan.

Usulan tindak lanjut. Untuk langkah lebih lanjut dapat disarankan agar Standar Nasional Indonesia ISO 31000 Manajemen Risiko dilaksanakan secara utuh, mulai dari prinsip, kerangka kerja hingga langkah-langkah dalam proses manajemen risiko. Menurut pengalaman di berbagai organisasi, keberhasilan implementasi manajemen risiko sangat bergantung pada niat kuat dari pimpinan puncak, sebagaimana yang bisa diamati pada kasus implementasi manajemen risiko di Kementerian Keuangan. Bila niat kuat dari pimpinan puncak sudah ada, maka langkah-langkah teknis selanjutnya menjadi relatif lebih mudah. Berbagai pendekatan strategis, metode, dan instrumen untuk menyelenggarakan manajemen risiko tersedia dan siap untuk didayagunakan. Memang masih ada persoalan penting yang harus dibereskan, misalnya soal budaya risiko yang lazimnya masih memerlukan banyak perubahan. Namun demikian, kepemimpinan yang kuat dan konsisten boleh dipastikan dapat mengatasi persoalan tersebut.



Bab XII

RISIKO SOSIAL EKONOMI DARI KEBIJAKAN PENURUNAN PREVALENSI DIABETES DENGAN PAJAK IMPOR GULA: SUATU KERANGKA PENDEKATAN

D. S. Priyarsono

Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Hubungan sebab-akibat antara tingkat konsumsi gula dengan risiko mengidap berbagai penyakit tidak menular (PTM) tidak selalu dapat dijelaskan secara sederhana. Namun berbagai riset dalam ilmu kedokteran telah secara bulat menyimpulkan bahwa ada keterkaitan erat, baik secara langsung maupun tak langsung, antara tingkat konsumsi gula dengan risiko terkena PTM seperti obesitas, diabetes tipe-2, penyakit jantung (*cardiovascular disease*), dan beberapa jenis kanker.

Basu et al (2013) berdasarkan data dari 175 negara menyimpulkan bahwa setiap kenaikan ketersediaan gula setara 150 kkal/orang/hari (kurang lebih setara gula yang terkandung dalam segelas minuman bersoda) berkaitan erat dengan kenaikan prevalensi diabetes sebesar 1,1%. Energi sebesar 150 kkal kurang lebih setara dengan energi yang terkandung dalam 37,5gram gula. Bila berat gula itu dikalikan dengan jumlah penduduk Indonesia (258 juta) dan jumlah hari dalam setahun (365), maka kenaikan ketersediaan gula yang dibutuhkan untuk meningkatkan prevalensi diabetes sebesar 1,1% adalah 3,53 juta ton. Ketersediaan gula di Indonesia dalam setahun ada sekitar 6,21 juta ton (BPS, 2016), sedangkan prevalensi diabetes di Indonesia ada sekitar 6,0% dari penduduk usia 20-79 tahun (WHO, 2013), atau sekitar 11 juta orang. Dengan data-data itu dapat disimpulkan, bahwa elastisitas prevalensi diabetes terhadap perubahan ketersediaan gula adalah $e = 0,02$, yakni setiap kenaikan ketersediaan gula sebesar 1% bakal dibarengi oleh kenaikan prevalensi diabetes sebesar 0,02%.

Dengan latar belakang itu ada peluang bahwa prevalensi penyakit diabetes (dan juga obesitas, kardiovaskular, dan kanker) dapat diturunkan dengan cara mengurangi ketersediaan gula di pasar dalam negeri. Dalam hal ini yang dimaksudkan dengan gula adalah gula pasir (kristal) dengan berbagai kualitas. Adapun gula dalam bentuk lain tidak ikut diperhitungkan karena relevansinya dengan kebijakan publik relatif kecil. Pengurangan ini dapat dilakukan dengan penerapan pajak impor, karena sejauh ini sekitar 36% ketersediaan gula di Indonesia dipasok dari impor.

Pajak impor menaikkan biaya pengadaan gula impor dan pada gilirannya menaikkan harga gula di dalam negeri. Untuk bahan pangan pokok seperti gula dapat dianggap bahwa besaran pajak impor sepenuhnya ditransmisikan menjadi besaran kenaikan har. Artinya setiap ada pajak impor gula sebesar 1%, harga gula dalam negeri naik sebesar kurang lebih 1%. Adapun pengaruh kenaikan harga gula terhadap permintaan gula di dalam negeri dapat diestimasi berdasarkan nilai elastisitas permintaan yang besarnya adalah $\xi_D = -0,5843$ (Agustian et al, 2013). Artinya, tiap ada kenaikan harga gula sebesar 1%, permintaan gula turun sebesar 0,5843%.

Apabila stok diabaikan, maka dapat diasumsikan bahwa ketersediaan gula sama dengan permintaan gula. Dengan menggunakan nilai elastisitas tersebut di atas, dapat diestimasi kenaikan harga yang dibutuhkan untuk menurunkan permintaan gula sebesar 3,53 juta ton yang pada gilirannya dapat menurunkan prevalensi diabetes sebesar 1,1%.

Misalkanlah harga gula adalah Rp 10.000,-/kg. Misalkan pula dengan penerapan pajak impor harga naik menjadi Rp 11.000,-/kg, atau naik sebesar 10%. Akibatnya, permintaan turun sebesar 5,843%, yakni dari 6,21 juta ton menjadi 5,85 juta ton. Dengan prinsip ekstrapolasi linear dapat diperkirakan bahwa penurunan ketersediaan gula itu bakal dibarengi oleh penurunan prevalensi diabetes sebesar 0,11% atau setara dengan 12.340 orang terbebas dari diabetes.

Prof. Hasbullah Tabrany, Guru Besar Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, memperkirakan bahwa pada tahun 2014 penyakit diabetes di Indonesia menimbulkan biaya sekitar Rp.5 triliun sampai Rp.8 triliun (Natahadibrata, 2013). Angka itu belum memperhitungkan produktivitas tenaga kerja, kesejahteraan, dan lain-lain hal yang hilang akibat penyakit tersebut. Pada tahun 2015, BPJS Kesehatan menghabiskan dana sejumlah sekitar Rp.3,2 triliun untuk pengobatan penyakit diabetes.

Dengan menggunakan perkiraan Prof. Tabrany itu, dapat diestimasi bahwa penurunan prevalensi diabetes tersebut dapat menyelamatkan dana pengobatan dengan kisaran antara Rp 5,5 miliar hingga Rp 8,8 miliar per tahun. Penerapan pajak impor juga menghasilkan pendapatan negara. Pada tahun 2016, konsumsi gula Indonesia mencapai 6,21 juta ton, sedangkan produksi dalam negeri hanya mampu menghasilkan gula 2,21 juta ton. Bila situasi itu berlanjut, maka pajak impor gula sebesar 10% pada harga Rp.10.000,-/kg dapat menghasilkan pendapatan negara sebesar Rp 4 triliun per tahun.

Dalam perspektif SNI ISO 31000:2018, proses manajemen risiko dilaksanakan dengan komunikasi dan konsultasi secara terus menerus di antara para pihak yang terkait. Tabel 1 di bawah ini menyajikan beberapa pemangku kepentingan yang terkait dengan kesehatan masyarakat dan perdagangan gula.

Tahap penetapan konteks dalam proses manajemen risiko menghasilkan rumusan tujuan yang berkaitan dengan risiko yang akan dikelola. Kebijakan publik yang sedang dikaji di sini bertujuan menurunkan prevalensi berbagai PTM, khususnya diabetes, melalui penerapan pajak impor gula. Paragraf-paragraf terdahulu telah memberikan konteks permasalahan yang dapat diringkaskan dalam Bagan 1 berikut ini.

Tabel kepentingan para pihak dan bagan transmisi hubungan sebab-akibat tersebut diharapkan dapat menjadi suatu kerangka pendekatan bagi langkah-langkah lebih lanjut dalam proses manajemen risiko.

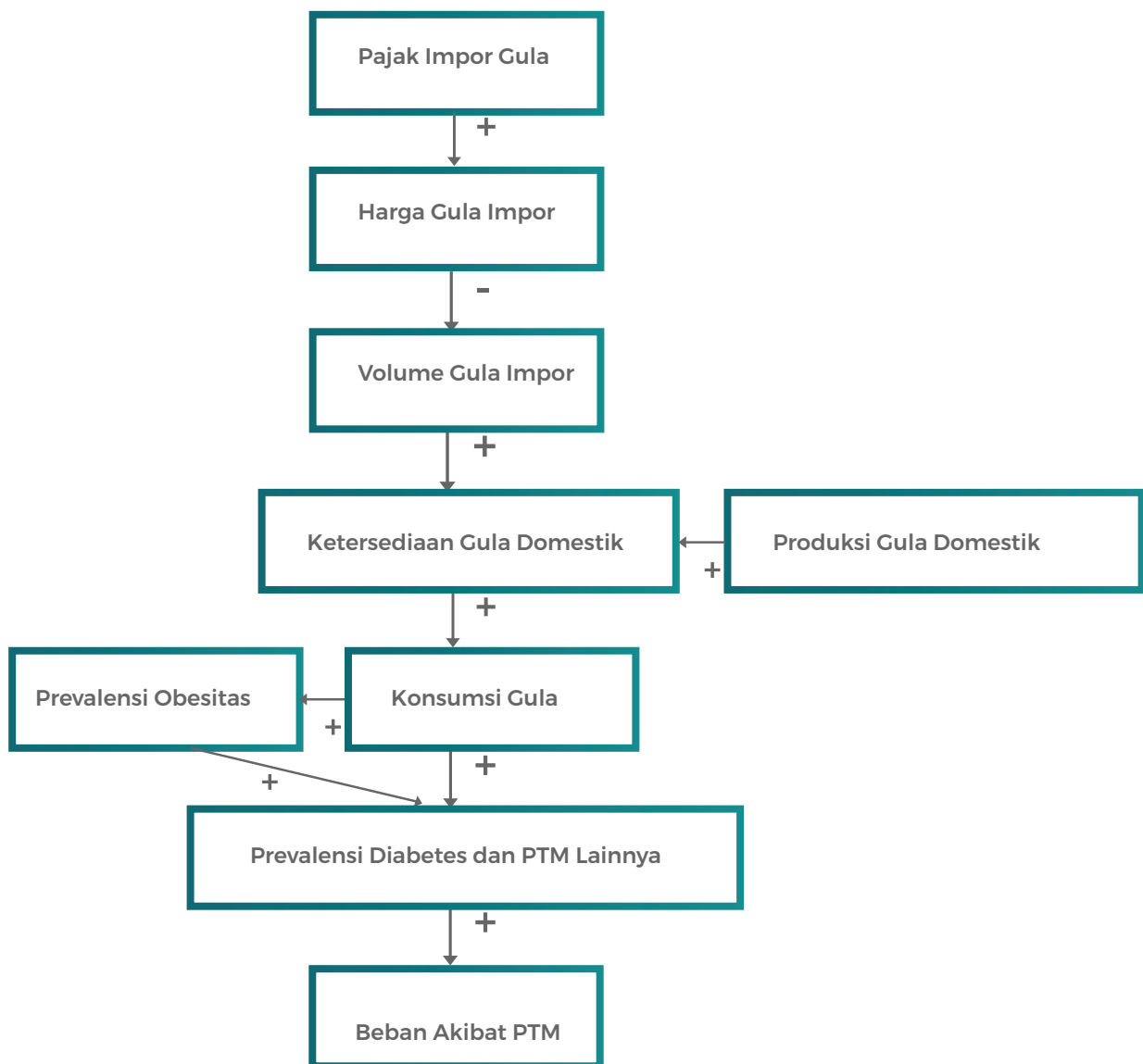
Pembelajaran yang dapat dipetik. Permasalahan yang diuraikan dalam paragraf-paragraf terdahulu pada dasarnya merupakan hasil pendekatan dari sudut pandang masyarakat kesehatan atau Kementerian Kesehatan sebagaimana yang tercantum dalam Tabel 1. Namun dalam tabel tersebut juga tercantum kepentingan-kepentingan pihak lain. apabila penurunan prevalensi diabetes adalah tujuan dari suatu kebijakan publik, maka salah satu hal penting dalam perumusan konteks pada langkah pertama proses manajemen risiko dapat diturunkan dari hasil analisis kepentingan yang dapat diturunkan dari tabel di atas. Kepentingan berbagai pihak yang berlawanan dengan tujuan kebijakan publik tersebut merupakan ancaman yang dapat menggagalkan upaya pencapaian tujuan.

Oleh karena itu, identifikasi risiko-risiko utama dalam proses manajemen risiko dapat diturunkan dari tabel tersebut. Tentu saja, rumusan risiko itu masih perlu dilengkapi dengan risiko-risiko lain yang nyata-nyata berpengaruh signifikan pada pencapaian tujuan.

Pembelajaran lain yang dapat dipetik dari kasus di atas adalah tentang perlunya kalkulasi yang terperinci tentang biaya dan manfaat dari suatu kebijakan. Perhitungan yang valid dibutuhkan untuk bekal bagi komunikasi dengan pihak-pihak yang punya kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan kebijakan tersebut.

Tabel 1. Kepentingan Para Pihak

Para Pihak		Bentuk Kepentingan
Swasta	Pemerintah	
Masyarakat Kesehatan	Kementerian Kesehatan	Prevalensi diabetes dan PTM lainnya diharapkan menurun.
Industri Berbahan Baku Gula	Kementerian Perindustrian	Harga bahan baku diharapkan terjangkau.
Masyarakat Pekerja	Kementerian Tenaga Kerja	Kesempatan kerja diharapkan meningkat.
Importir Gula	Kementerian Perdagangan	Ekspor impor diharapkan lancar.
Masyarakat Petani Tebu	Kementerian Pertanian	Pendapatan petani tebu diharapkan meningkat.
Masyarakat Umum	Kementerian Keuangan	Pendapatan negara diharapkan meningkat.



Bagan 1. Perambatan Pengaruh Pajak Impor Gula pada Prevalensi Diabetes

Ucapan Terima Kasih. Versi awal makalah ini pernah dipresentasikan dalam seminar di *Southeast Asian Ministers of Education Regional Centre for Food and Nutrition*, 2017. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Fransiska Rungkat dan Mutiara Probokawuryan (IPB) atas bantuan mereka dalam proyek ini. Semua kesalahan yang mungkin ada dalam makalah ini adalah tanggung jawab penulis.



Bab XIII

ADAKAH RISIKO DALAM TRAVELING?

Surjorimba Suroto

PT Jakarta Propertindo

Anda mungkin berpikir bahwa risiko, dampak, asesmen dan mitigasi risiko hanya ada dalam konteks kegiatan bisnis. Jika pun di luar bisnis, maka risiko dikaitkan dalam konteks bencana alam, keselamatan kerja, pelestarian lingkungan, atau penyaluran kredit. Namun tak banyak yang menyadari bahwa praktik manajemen risiko dapat diterapkan pada berbagai kegiatan, baik kegiatan komersial, non-komersial, pemerintahan, masyarakat, akademik, hingga kegiatan pribadi. Penulis akan membuka wawasan bahwa manajemen risiko, dengan mengadopsi ISO 31000:2018, dapat diaplikasikan pada kegiatan pribadi apa pun. Mulai dari pernikahan, kesehatan, renovasi rumah, hingga aktivitas yang sedang populer dalam satu dekade terakhir di seluruh dunia yaitu berwisata (*traveling*). Secara khusus penulis akan menggunakan proses manajemen risiko (*risk management process*) sebagai rujukan tulisan. Proses yang dimaksud adalah penetapan konteks, asesmen risiko, konsultasi dan komunikasi, penanganan risiko, *monitoring* dan *review*, hingga pelaporan dan pencatatan.

Masyarakat Indonesia tentunya akrab dengan *traveling*. Baik pada saat pulang mudik hari raya, maupun secara khusus berwisata ke destinasi impian. *Traveling* dalam tulisan ini adalah *traveling* jarak jauh, dan tidak termasuk perjalanan pendek seperti bepergian dari rumah ke kantor. Latar belakang *traveling* setiap orang bisa berbeda, mulai dari refreshing, bertemu kawan lama, mengisi waktu luang, pekerjaan sampingan, dan masih ada ribuan lainnya. Apa pun latar belakang dan tujuannya, sasarannya tidak akan jauh-jauh dari tiba dengan selamat, tepat waktu, aman dan selamat selama perjalanan, hingga kembali dengan selamat ke tempat tinggal. Dalam mewujudkan itu semua tentunya ada banyak faktor yang wajib dipertimbangkan. Misalnya saja bekal uang yang cukup, moda transportasi terbaik, lokasi destinasi dan keadaan geografisnya, musim atau cuaca, lokasi dan kondisi penginapan, dan lainnya. Semuanya ini dalam ISO 31000:2018 termasuk dalam penetapan konteks dan ruang lingkup. Langkah penting yang wajib Anda lakukan adalah memastikan apa tujuan dan sasaran Anda bepergian (yang mana mungkin saja berbeda dengan orang lain), serta berbagai kondisi yang mengelilinginya. Inilah langkah pertama yang wajib Anda lakukan.

Bagian dari langkah pertama selain penetapan konteks dan ruang lingkup adalah kriteria. Cara mudah untuk menentukan kriteria dimulai dengan menyusun kelompok aspek yang ingin Anda cari tahu risikonya. Katakanlah lokasi destinasi dan keadaan geografisnya, seperti pada paragraf di atas. Susunlah daftar kelompok yang ingin Anda pastikan itu. Sepanjang dan selengkap mungkin. Bagian terakhir dari langkah pertama adalah menentukan kelompok dan batas selera risiko (*risk appetite*) Anda. Misalnya pada kelompok transportasi yang sanggup dilalui dan kerepotan ingin dihindari. Contoh lain adalah saat berpindah moda baik darat, laut dan udara. Khusus untuk batas selera risiko, sangat mungkin batas selera Anda akan berbeda dengan orang lain. Memahami batas selera risiko Anda nantinya akan sangat penting karena akan menentukan seberapa Anda toleran terhadap kondisi dan risiko yang menyelimutinya.

Langkah kedua adalah asesmen risiko yang terdiri dari 3 langkah: identifikasi, analisis dan evaluasi risiko. Mengambil contoh yang sama, yaitu moda transportasi, Anda sebaiknya mengidentifikasi risiko seputar transportasi yang mungkin dihadapi. Berbagai informasi dikumpulkan mulai dari jenis, harga tiket, persyaratan bagasi, lokasi, jadwal perjalanan, kemudahan akses, perpindahan moda, dan berbagai informasi lainnya. Anda dapat membaginya dengan transportasi dari rumah ke bandara/pelabuhan/terminal, dari bandara/pelabuhan/terminal ke negara/kota tujuan, transportasi lokal, hingga kembali lagi ke rumah Anda.

Kini tak sulit untuk mengumpulkan informasi dengan bantuan teknologi. Pelajari semua informasi itu dan pastikan semua informasi didapat. Setelah itu Anda dapat memperkirakan risikonya. Mulai dari rapatnya jadwal keberangkatan dan perpindahan moda, riwayat reputasi operator, lokasi antar moda yang tak berdekatan, bahkan hingga minimnya informasi yang didapat. Anda juga dapat mengombinasikan informasi dengan aspek lainnya. Misalnya keadaan cuaca, jenis dan besarnya barang bawaan, kondisi kesehatan, dan lainnya. Kombinasi dan persilangan informasi akan memberi informasi baru, termasuk ketidakpastian.

Dengan membandingkannya dengan batas selera risiko, Anda dapat menentukan besarnya ketidakpastian yang sanggup ditoleransi. Katakanlah Anda akan berpindah kereta sesampainya di stasiun. Dekatnya jarak waktu ketibaan kereta Anda dengan berangkatnya kereta lanjutan sangatlah rapat. Anda bertekad untuk mengambil risiko dan yakin kereta lanjutan terkejar. Saya pernah mengambil risiko ini dan ternyata meleset. Rupanya ada informasi yang luput dikumpulkan, yaitu jarak lokasi peron kereta kedatangan internasional, dan lokasi peron keberangkatan lokal di stasiun Brussels Midi yang akan membawa saya ke kota Antwerp. Alhasil saya tertinggal dan hanya bisa menatap ekor kereta yang melaju menjauhi saya.

Berbagai risiko yang berhasil diidentifikasi perlu Anda analisis agar mendapatkan pemahaman yang lebih baik. Gunakan akses untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pihak-pihak yang reliable dan dapat memberikan informasi akurat. Dengan demikian Anda dapat mengevaluasi dan memutuskan apakah segala ketidakpastian perlu diperhitungkan dan dapat menggagalkan tujuan dan sasaran traveling. Jika pun Anda telah memutuskan, jangan pernah lupa bahwa risiko dapat bergerak terus menambah atau mengurangi ketidakpastian. Senantiasa Anda memantau/memonitor perkembangan berita dan informasi mendekati hari-H, hingga tiba saatnya Anda dapat memutuskan bahwa risiko tak lagi relevan. Harap diingat: keadaan dapat terus berubah dan informasi yang didapat adalah *best information available at that moment*.

Segera setelah Anda merasa cukup dengan informasi terkumpul dan hasil asesmen buatlah kesimpulan dan rencana perlakuan yang akan dilakukan. Aturlah rencana perjalanan hingga tujuan dan sasaran tercapai sebagaimana yang diinginkan, dalam hal ini kemudahan dan ketepatan transportasi dalam *traveling*. Ada sangat banyak lagi kategori dan kelompok lain yang perlu Anda ases (selain transportasi), yang hasilnya akan menjadi bahan pertimbangan dan menambah keyakinan bahwa rencana *traveling* akan berjalan lancar. Proses manajemen risiko berikutnya adalah pencatatan dan pelaporan. Pada paragraf di atas disebutkan bahwa risiko itu dinamis. Karena itu setiap wisatawan hendaknya mencatat setiap hasil perhitungan, asesmen, hingga mendokumentasikan informasi. Lalu ke mana dan kepada siapa pelaporan dikirim? Tentu saja setidaknya kepada diri Anda sendiri sebagai pihak yang bepergian dan berwisata. Semoga ilustrasi contoh praktik manajemen risiko pada kegiatan dan aktivitas kita pribadi memperluas wawasan kita, para praktisi manajemen risiko.



Epilog

Membaca buku kumpulan studi kasus seri pertama ini merupakan suatu proses pembelajaran bagi kita semua. Studi kasus ditulis dengan gaya yang ringan dan populer, sehingga mudah diserap dan dipahami.

Keberadaan buku ini patut diapresiasi karena selain isinya dapat menjadi pembelajaran bagi kita semua dalam menjalankan praktik pengelolaan risiko di organisasi masing-masing, buku ini juga menjadi bagian dari upaya kita bersama untuk pengembangan praktik manajemen risiko yang lebih baik lagi di Indonesia.

IRMAPA mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak terkait dalam inisiatif penulisan buku ini. Kontribusi mereka yang mengalokasikan waktu dan buah pikiran patut dipuji dan dihargai sedalam-dalamnya. Kami berharap buku ini menjadi buku pertama untuk mengajak dan menggerakkan lebih banyak lagi rekan-rekan profesi bidang manajemen risiko untuk terlibat dalam berbagai kesempatan penulisan studi kasus seri berikutnya.

Akhir kata, kepada Anda pembaca yang budiman, tangan Anda-lah yang nantinya mengubah tulisan dalam buku ini menjadi keteladanan hidup dalam praktik pengelolaan risiko sehari-hari. Tetap bersemangat dengan manajemen risiko, teruslah berkarya untuk negeri tercinta INDONESIA.

Charles R. Vorst, MM, CERG, ERMCP, QCRO, QRGF

Sekretaris Jenderal IRMAPA.

Daftar Rujukan

Bab IV

- Kasus Perdana Pidana Korporasi, Kompas Desember 2018.
- PT DGI Dihukum Bayar Rp.85,4 Miliar, Kompas 4 Januari 2019.
- ISO 31000:2009, ISO 31000:2018 Risk Management - Principles and Guidelines.
- ISO 37001:2016 Anti Bribery Systems – Guidelines.
- ISO 19600:2014 Compliance Management Systems - Requirements and Guidelines.

Bab VII

- <https://www.merdeka.com/peristiwa/nyonya-meneer-dari-konflik-keluarga-hinggautang-berujung-pailit.html> diakses pada tanggal 17 Desember 2018.
- <https://www.merdeka.com/peristiwa/nyonya-meneer-dari-konflik-keluarga-hinggautang-berujung-pailit.html> diakses pada tanggal 17 Desember 2018.
- <https://www.merdeka.com/uang/analisa-penyebab-bangkrutnya-produsen-jamunyonya-meneer.html> diakses pada tanggal 17 Desember 2018.

Bab X

- Otoritas Jasa Keuangan (2014), POJK No. 10/POJK.05/2014 tentang Penilaian Tingkat Risiko Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank.
- Otoritas Jasa Keuangan (2015), SEOJK No. 3/SEOJK.05/2015 tentang Penilaian Tingkat Risiko Perusahaan Asuransi Dan Perusahaan Reasuransi.
- Otoritas Jasa Keuangan (2015), POJK No. 1/POJK.05/2015 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank.
- Otoritas Jasa Keuangan (2016), SEOJK No. 10/SEOJK.05/2016 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Dan Laporan Hasil Penilaian Sendiri Penerapan Manajemen Risiko Bagi Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank.
- Otoritas Jasa Keuangan (2016), POJK No. 73/POJK.05/2016 tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Bagi Perusahaan Perasuransian.
- Otoritas Jasa Keuangan (2014), SEOJK No. 17/SEOJK.05/2014 tentang Laporan Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Bagi Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi, Dan Perusahaan Reasuransi Syariah.
- Otoritas Jasa Keuangan (2015), POJK No. 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka.
- Otoritas Jasa Keuangan (2015), SEOJK No. 32/SEOJK.04/2015 tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka.
- ASEAN Capital Market Forum (2017), ASEAN Corporate Governance Scorecard.

Bab IX

- Djohanputro, B., 2013. Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi: Panduan Penerapan dan Pengembangan. Gramedia, Jakarta.
- Sunyoto, D. dan W. H. Putri, 2017. Manajemen Risiko dan Asuransi: Tinjauan Teoretis dan Implementasinya. Caps, Yogyakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- PERMA No. 13 Tahun 2016 tentang Tata Cara Penanganan Perkara Tindak Pidana oleh Korporasi.

Bab XII

- Agustian A et al (2013) Estimasi Parameter Permintaan dan Penawaran Komoditas Pangan Strategis di Indonesia. Kementerian Pertanian Republik Indonesia. www.pertanian.go.id
- Badan Pusat Statistik (2016) Survei Sosial Ekonomi Nasional. www.bps.go.id
- Basu S, Yoffe P, Hills N, Lustig RH (2013) The Relationship of Sugar to Population Level Diabetes Prevalence: An Econometric Analysis of Repeated Cross-Sectional Data. PLoS ONE 8(2): e57873. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0057873>.
- Natahadibrata N (2013) Diabetes Will the Nation Cost Dearly Next Year. The Jakarta Post 5 September 2013. www.thejakartapost.com/
- World Health Organisation (2016) Diabetes Country Profiles. http://www.who.int/diabetes/country-profiles/diabetes_profiles_explanatory_notes.pdf.



ISBN 978-623-94273-0-6



Indonesia Risk Management Professional Association (IRMAPA) adalah wadah bagi praktisi bidang manajemen risiko untuk terus mengasah kompetensi dan kemahiran mereka agar sejalan dengan tuntutan dan harapan tingkat global. IRMAPA menyediakan berbagai program mulai dari sosialisasi perkembangan pengetahuan dan praktik manajemen risiko lintas industri, sampai pada sertifikasi kompetensi manajemen risiko berbasis Standar Internasional Manajemen Risiko - ISO 31000.



Center for Risk Management & Sustainability (CRMS Indonesia) adalah organisasi penyedia riset dan pelatihan untuk bidang Tata kelola (*Governance*), Manajemen Risiko (*Risk*), Kepatuhan (*Compliance*), dan Kesenambungan (*Sustainability*). Sementara riset dilakukan melalui kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, pelatihan diberikan melalui pendekatan kombinasi sistem kelas dengan penggunaan teknologi informasi dan simulasi permainan (*Game Simulations*).



LSP MKS menyediakan sertifikasi kompetensi person bidang Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan. LSP MKS telah memperoleh lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), dan kemudian terakreditasi SNI ISO/IEC 17024 dari Komite Akreditasi Nasional (KAN) untuk bidang Tata Kelola dan Manajemen Risiko.



STMA Trisakti
Kampus C Gedung B
Jl. Jend. A. Yani Kav. 85 Rawasari,
Jakarta Timur 13210
P : +62 4753457
E : info@irmapa.org

www.irmapa.org



BANDUNG
Jl. Batununggal Indah IV No. 97
Bandung 40267
P: +62 22 8730 1035
P: +62 81 222 200 775
E: sekretariat@crmsindonesia.org

JAKARTA
Gedung Tifa Arum Realty,
lantai 3, ruang 306
Jl Kuningan Barat No. 26
Jakarta 12170

www.crmsindonesia.org



BANDUNG
Jl. Batununggal Jelita V No. 15
Bandung 40267
P: +62 22 8730 4033
P: +62 821 2051 8223
E: sekretariat@lspmks.id

JAKARTA
Gedung Tifa Arum Realty,
lantai 3, ruang 304
Jl Kuningan Barat No. 26
Jakarta 12170

www.lspmks.co.id