



Penilaian risiko pada layanan pembayaran pensiun PT Asabri Bandung: Sebuah praktek terbaik untuk penguatan tata kelola perusahaan

Nur Imam Taufik¹, Intan Sulistianti², Hafid Aditya Pradesa³

^{1,2,3} Politeknik STIA LAN Bandung, Jawa Barat, Indonesia

¹ nurimamtaufik@poltek.stialanbandung.ac.id, ² sulistiantii@gmail.com, ³ hafid.pradesa@poltek.stialanbandung.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 17 Juli 2022

Disetujui 24 Agustus 2022

Diterbitkan 25 September 2022

Kata kunci:

Manajemen risiko; Penilaian risiko; Layanan pembayaran pensiun; Risiko pencairan klaim; Mitigasi risiko.

Keywords :

Risk management;

Risk assessment; Pension

payment service; Risk of claim

disbursement; Risk mitigation.

ABSTRAK

Layanan pembayaran pensiun merupakan salah satu bentuk pelayanan penting yang dilaksanakan oleh PT Asabri, sebuah BUMN yang dipercaya untuk mengelola dana pensiun dari pegawai pada lingkup TNI dan POLRI di Indonesia. Dikarenakan setiap perusahaan tidak ingin mengalami kerugian sehingga memutuskan untuk mengelola risiko dengan baik. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengetahui risiko yang berpotensi muncul pada layanan pembayaran pensiun pada PT Asabri Cabang Bandung, (2) menjelaskan hasil penilaian risiko pada layanan pembayaran pensiun berdasarkan kerangka acuan ISO 31000:2018. Metode penelitian ini termasuk pada penelitian kualitatif, dengan menggunakan focus group discussion dan telaah dokumen sebagai Teknik pengambilan data. Dari penelitian ini dihasilkan enam potensi risiko yang muncul, dengan satu risiko termasuk pada tingkat sedang tinggi dan lima risiko lainnya termasuk level sedang rendah. Risiko yang perlu mendapatkan perhatian lebih adalah risiko pencairan klaim biaya pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat. Rumusan tindakan sebagai mitigasi risiko yang telah dinilai telah disampaikan dalam artikel ini, berikut rekomendasi praktis untuk peningkatan penerapan Manajemen Risiko di PT Asabri Cabang Bandung.

ABSTRACT

The pension payment service is one of the important services carried out by PT Asabri, a BUMN that is trusted to manage pension funds for employees within the TNI and POLRI in Indonesia. Because every company does not want to suffer losses so it decides to manage risk properly. The purpose of this study is (1) to find out the risks that have the potential to arise in the pension payment service at PT Asabri Branch Bandung, (2) to explain the results of the risk assessment in the pension payment service based on the ISO 31000:2018 frame of reference. This research method includes qualitative research, using focus group discussions and document review as data collection techniques. From this study, six potential risks emerged, with one risk being at a moderately high level and five other risks including being at a moderately low level. The risk that needs more attention is the risk that the disbursement of funeral expense claims is received by the wrong person. The formulation of actions as risk mitigation that has been assessed has been presented in this article, along with practical recommendations for improving the application of Risk Management at PT Asabri Bandung.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Tujuan strategis suatu organisasi itu ada adalah untuk memandu upaya organisasi mencapai misinya (misalnya, alokasi sumber daya dan pengambilan keputusan). Mendefinisikan tujuan dengan jelas adalah aspek penting dari keseluruhan proses perencanaan strategis dalam organisasi. Sementara untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut, mengelola risiko menjadi hal yang penting karena definisi risiko yang sesuai standar adalah dampak dari ketidakpastian dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu karena risiko memiliki implikasi potensial pada kinerja organisasi, maka manajemen risiko merupakan aspek penting dari perencanaan strategis pada sebuah organisasi (Beasley et al., 2005; Bogodistov & Wohlgemuth, 2017). Banyak bisnis telah mengalami peningkatan risiko serta potensi kerugian yang terkait dengan risiko tersebut. Dengan lebih banyak risiko yang mungkin dihadapi, maka muncul kebutuhan yang meningkat bagi manajer risiko untuk mengevaluasi bagaimana memprioritaskan risiko. Kemudian dalam perkembangannya manajemen risiko diterapkan dalam berbagai lintas sektor seperti organisasi bisnis, institusi pendidikan, sampai dengan organisasi

pemerintahan desa (Istiningrum, 2012; Jenlina, 2013; Nasyachril et al., 2021; Pradesa, Agustina, et al., 2021; Sutanto, 2012) . Bagaimanapun mengelola risiko sangat penting dalam mendorong nilai dari perusahaan dan menjadi salah satu pilar dalam penguatan tata kelola perusahaan (Jayanti et al., 2021; Kompyurini, 2019; Utami & Syafiqurrahman, 2018). Perspektif *Enterprise Risk Management* telah membawa kepada pemahaman bahwa risiko tidak lagi berupa hal negatif (Ariff et al., 2014; Bogodistov & Wohlgemuth, 2017), tetapi risiko merupakan ancaman yang jika dikelola dengan baik dapat berimbas pada peningkatan hasil yang dicapai oleh organisasi.

Telah disebutkan bahwa pengelolaan risiko merupakan hal penting yang harus dilakukan organisasi terutama dalam memastikan bahwa upaya pencapaian tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik (Harimurti, 2006; Pradana & Rikumahu, 2014). Di sisi lain, menerapkan manajemen risiko pada sebuah organisasi tidak lepas dari besarnya itikad dan niat organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Secara sederhana, risiko dapat dipertimbangkan sebagai hal – hal yang tidak diinginkan serta mempunyai kemungkinan untuk terjadi. Sementara dalam tataran konsep risiko menurut standar ISO:31000 menyebutkan bahwa risiko dalam konteks organisasi diartikan sebagai dampak ketidakpastian atas pencapaian tujuan. ISO 31000:2018 tentang *Risk Management – Principles and Guidelines* menjadi standar yang disusun dalam rangka memberikan prinsip serta panduan secara generik dalam penerapan manajemen risiko pada suatu organisasi. Standar manajemen risiko menyediakan prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Dalam penerapan manajemen risiko suatu perusahaan dapat menggunakan standar risiko seperti ISO 31000, agar dapat mengelola risiko dengan lebih baik dan sistematis.

PT ASABRI (Persero) adalah salah satu perusahaan asuransi yang ada di Indonesia. Perusahaan asuransi jiwa yang bersifat sosial yang diselenggarakan secara wajib berdasarkan undang – undang dan memberikan perlindungan finansial untuk kepentingan Prajurit TNI, Anggota Polri dan PNS Kemhan/Polri. PT ASABRI (Persero) memiliki tiga puluh tiga kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, salah satunya adalah Kantor Cabang Bandung yang menjadi lokasi penelitian ini. Program yang dikelola oleh PT ASABRI (Persero) yaitu program THT (Tabungan Hari Tua), JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja), JKm (Jaminan Kematian) dan Pensiun yang di dalamnya termasuk pembayaran bagi pengembalian Nilai Tunai Iuran Pensiun Jaminan Pensiun. Manfaat program Tabungan Hari Tua itu terdiri dari Tabungan Asuransi (TA), Nilai Tunai Tabungan Asuransi (NTTA), Biaya Pemakaman Peserta Pensiun (BPPP), Biaya Pemakaman Istri atau Suami (BPI/S) dan Biaya Pemakaman Anak (BPA). Sedangkan untuk program manfaat Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) terdiri dari perawatan, santunan cacat, risiko kematian, biaya pengangkutan peserta kecelakaan kerja dan bantuan beasiswa.

Pada praktiknya, PT ASABRI (Persero) selalu menghadapi risiko yang berpotensi muncul dalam setiap proses bisnis yang dijalankannya. Oleh karena itu, perusahaan telah menyadari tentang pentingnya pengelolaan risiko yang efektif dan efisien. Sebagai bentuk upaya riil dalam organisasi, pengelolaan risiko yang logis, cermat, dan terstruktur sebagai bagian dari upaya mewujudkan praktik GCG (*Good Corporate Governance*) terbaik. Penerapan manajemen risiko berfungsi sebagai mekanisme deteksi dini dengan meminimalkan eksposur risiko dan menyiapkan upaya mitigasinya. Untuk memastikan efektivitas manajemen risiko yang berkelanjutan, perusahaan secara berkala mengkaji dan menilai manajemen risiko dengan mempertimbangkan profil risiko perusahaan dan memastikan unsur kebijakan yang dimiliki.

Sebagai informasi, bahwa kategori risiko yang dikelola oleh PT ASABRI (Persero) secara institusional berdasarkan *Annual Report* tahun 2018 adalah risiko kepengurusan, risiko strategi, risiko operasional, risiko tata kelola, risiko asuransi, risiko asset dan liabilitas serta risiko dukungan dana. Namun pada kantor cabang biasanya yang sering terjadi yaitu risiko operasional, karena risiko berhubungan dengan proses pelaksanaan dan langsung pada peserta pensiun. Adanya beberapa data yang tidak sinkron, pada tahun 2019 sempat terjadi temuan audit Surat Perintah bayar (SP) yang belum dicairkan oleh peserta pensiun. Pada tahun 2020 terjadi kembali temuan audit namun tidak sebanyak tahun sebelumnya, pada tahun ini terdapat kurang lebih dibawah 20 temuan Surat Perintah bayar (SP). Sementara bentuk pengendalian yang telah dilakukan di PT Asabri adalah dengan mengembangkan sebuah sistem informasi pelayanan pensiun yang diterapkan di kantor cabang yang bertujuan untuk meminimalkan kesalahan dalam proses perhitungan pembayaran santunan pensiun bagi penerima manfaat pensiunan, untuk selanjutnya dapat meningkatkan mutu pelayanan dan kecepatan serta keakuratan laporan yang dibuat (Sugiyarto & Irawan, 2013).

Berkaca dari beberapa uraian penting tersebut, maka diyakini bahwa penerapan manajemen risiko akan sangat penting dalam upaya pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, pengelolaan risiko pada PT ASABRI (Persero) dilaksanakan dengan mengacu kepada sistem manajemen risiko yang telah terstandarisasi (ISO:31000) dan dalam proses manajemen risiko terdapat tiga tahapan utama (penentuan konteks risiko, penilaian risiko, dan mitigasi risiko). Fenomena yang akan diambil pada penelitian ini dapat diuraikan seperti berikut: (1) Pengelolaan risiko yang telah dilakukan oleh PT ASABRI (Persero) Cabang Bandung mencakup keseluruhan; (2) Analisis risiko yang telah dilakukan sudah sesuai dengan ISO 31000:2018 namun belum adanya urutan prioritas dalam hasil penilaian; (3) Dalam evaluasi risiko yang telah dilakukan sudah sesuai dengan hasil analisis risiko, namun dengan belum adanya potensi risiko khusus pada Tabungan hari Tua sehingga belum ada usulan evaluasi terhadap potensi risiko tersebut.

Berdasarkan uraian tentang latar belakang diatas, maka tujuan yang dapat ditetapkan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi risiko yang berpotensi muncul pada layanan pembayaran pensiun pada PT Asabri Bandung, kemudian menjelaskan hasil penilaian risiko pada layanan pembayaran pensiun berdasarkan kerangka acuan ISO 31000:2018.

Risiko bersifat umum untuk diketahui dan sifatnya melekat pada setiap proses yang dijalankan oleh organisasi. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang dapat merugikan perusahaan. Risiko pada hakikatnya adalah suatu kejadian yang berdampak negatif terhadap tujuan dan strategi perusahaan. Kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya terhadap bisnis merupakan hal mendasar untuk diidentifikasi dan diukur. Dalam tataran individual, risiko dapat dipersepsikan secara bervariasi mulai dari perspektif gender (Agustina & Pradesa, 2020) dan profesinya (Agustina et al., 2021) sampai kepada bagaimana posisi individu dalam organisasi yang mempersepsikannya (Pradesa, Agustina, et al., 2021; Taufik et al., 2022). Dalam situasi tertentu, risiko dapat dipersepsikan secara berbeda oleh berbagai stakeholder, dan oleh karenanya perspektif teoritis seperti *stakeholder theory* dapat digunakan untuk mengidentifikasi teori (Pradesa, Agustina, et al., 2021). Oleh karena itu mengkaji tentang risiko dalam sebuah organisasi adalah penting dalam menggali informasi terkait hal – hal atau kejadian di masa mendatang yang mungkin tidak diinginkan terjadi tetapi penting diantisipasi agar dapat dikelola dengan baik. Mengelola risiko bukan berarti bahwa kondisi ini dimulai dengan organisasi harus merencanakan risiko – risiko yang akan dihadapinya. Manajemen risiko yang baik dalam sebuah organisasi juga tidak berarti bahwa jumlah risiko yang dihadapi organisasi itu sedikit atau lebih sedikit dibandingkan organisasi lain yang sejenis.

Manajemen risiko yang efektif diperlukan bagi bisnis untuk mencapai tujuannya. Menerapkan manajemen risiko dengan baik di perusahaan sejalan dengan upaya untuk mendeteksi kecurangan yang berpotensi terjadi (Sudarmanto, 2020). Manajemen risiko yang baik secara efektif mengidentifikasi dan menangani risiko dengan tujuan keseluruhan untuk menambah nilai maksimum pada aktivitas organisasi yang didorong oleh karyawan atau pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, perusahaan dengan manajemen risiko yang lebih kuat telah ditemukan untuk memperoleh lebih banyak keunggulan kompetitif dan praktik bisnis yang lebih baik (Aditya & Naomi, 2017; Fraser & Simkins, 2010; Lundqvist, 2015). Dalam penerapan manajemen risiko di suatu organisasi, standarisasi telah dikembangkan (ISO 31000:2018) dan pada standar proses manajemen risiko terbagi dari tiga bagian penting yakni: penentuan konteks, penilaian risiko, dan perlakuan risiko. Hal ini dapat dituangkan dengan jelas pada pedoman manajemen risiko sebuah organisasi. Pedoman tersebut mengharuskan manajer risiko untuk mengikuti pendekatan yang sistematis dan terstruktur, membuat pendekatan tersebut lebih adaptif terhadap lembaga dengan kerangka manajemen yang lebih luas. Bagaimanapun manajemen risiko harus sepenuhnya menyelidiki semua area organisasi, termasuk: proses, strategi, dan operasi, agar benar-benar efektif.

Secara khusus, penilaian risiko merupakan salah satu proses penting dalam standar manajemen risiko di sebuah organisasi (Kartikasari, 2018). Beberapa hasil penilaian risiko dilakukan untuk mengungkap tentang nilai dari risiko – risiko yang dihadapi oleh organisasi agar kemudian dapat dirancang mitigasinya. Salah satu hasil dari penilaian risiko di perguruan tinggi (Pradesa, Purba, et al., 2021) menunjukkan bahwa terdapat risiko yang muncul dari transformasi kelembagaan suatu perguruan tinggi dari akademik menjadi vokasi, yang kemudian berdasarkan risiko yang teridentifikasi tersebut dapat diketahui risiko kunci yang menjadi prioritas bagi organisasi untuk dapat dikelola dengan sebaik – baiknya agar dapat mendukung proses pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan standar proses manajemen risiko tersebut, proses penilaian risiko dalam sebuah organisasi terdiri dari tiga tahap

antara lain sebagai berikut yaitu identifikasi risiko adalah usaha untuk mengetahui, mengenal dan memperkirakan adanya risiko pada suatu organisasi. Dalam konteks penelitian ini, risiko yang diidentifikasi adalah risiko – risiko yang melekat pada proses pelayanan pembayaran pensiun di PT ASABRI (Persero) Cabang Bandung. Yang kedua analisis risiko adalah untuk menganalisis daripada hasil data yang diperoleh dari proses identifikasi risiko, untuk menentukan tingkat risiko pada layanan pembayaran pensiun di PT ASABRI (Persero) Cabang Bandung. Terakhir evaluasi risiko sebuah proses pengambilan keputusan yang menggunakan data hasil analisis risiko yang sebelumnya telah disusun.

Penilaian risiko adalah proses sistematis yang melibatkan identifikasi, analisis, dan pengendalian bahaya dan risiko. Hal ini dilakukan dengan kompetensi risiko untuk menentukan tindakan mana yang, atau seharusnya, diterapkan untuk menghilangkan atau mengendalikan risiko di tempat kerja dalam situasi apa pun. Sehingga proses penilaian risiko perlu dirancang dengan standar yang telah ditetapkan untuk mengatasi keterbatasan proses pengambilan keputusan yang rasional dan kecenderungan untuk mencari informasi yang menegaskan kebenaran keputusan masa lalu.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang mana menurut Sugiyono (2019) metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah, atau sebagai metode enographi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya, disebut sebagai metode kualitatif (Sugiyono, 2019). Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan pertimbangan bahwa metode ini lebih memfokuskan penelitian pada proses manajemen risiko dan mendeskripsikan hasil dari penilaian risiko yang dilakukan pada layanan pembayaran pensiun program Tabungan Hari Tua. Subjek pada penelitian ini adalah standar proses manajemen risiko khususnya proses *risk assesment*. Objek pada penelitian ini yaitu kegiatan atau proses pada layanan pembayaran manfaat asuransi program Tabungan Hari Tua. Teknik pengumpulan data yang penulis pakai untuk melakukan penelitian ini yaitu *focus group discussion* (FGD) dan analisa tematik dari deskripsi kualitatif yang berasal dari hasil diskusi tersebut. Teknik *focus group discussion* merupakan teknik untuk mendapatkan berbagai informasi dari interaksi beberapa individu yang berada dalam suatu forum diskusi (Afiyanti, 2008). *Focus group discussion* ini akan diikuti oleh para staf yang berkaitan dengan proses bisnis pembayaran pensiun di PT ASABRI (Pesero) Cabang Bandung.

Pada proses pelaksanaan FGD, peneliti juga melengkapi dengan data-data baik data-data dari teks atau dokumen, melalui catatan atau observasi ataupun hasil diskusi yang diperoleh. Pada saat yang sama, peneliti akan membaca data-data tersebut (mungkin berkali-kali) yang selanjutnya akan memberikan makna terhadap data yang dibaca tersebut. Analisis data kualitatif yang dilakukan pada penelitian ini adalah *thematic analysis* sebagai intepretasi konsep dari keseluruhan data kualitatif yang ada dengan menggunakan strategi teyang bertujuan untuk mengubah atau menerjemahkan data mentah (hasil diskusi) menjadi bentuk uraian atau deskripsi maupun eksplanasi fenomena yang sedang diteliti dan dipelajari. Penggunaan analisis tematik ini dirasa akan efektif dalam penelitian ini karena tujuan dalam mengupas data kualitatif yang diperoleh sehingga dapat mengungkapkan keterkaitan diantara pola pada suatu fenomena dan menjelaskannya dalam kacamata peneliti. Oleh karena itu penilaian risiko yang teridentifikasi nantinya dalam penelitian ini merupakan hasil dari analisis tematik dari hasil *focus grup discussion* yang dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengacu kepada pedoman manajemen risiko di PT Asabri, maka terdapat standar proses dari pengelolaan risiko yang berlaku. Pada tahapan awal, penentuan konteks dalam penerapan manajemen risiko telah ditetapkan berkaitan dengan kategori risiko yang dikelola oleh PT Asabri. Kategori dari risiko yang dikelola tersebut antara lain : (1) Risiko strategi, (2) Risiko Tata Kelola, (3) Risiko Kepengurusan, (4) Risiko Asuransi, (5) Risiko Aset & Liabilitas, (6) Risiko Operasional, (7) Risiko Dukungan Dana. Dengan mengacu kepada pedoman manajemen risiko tersebut, proses identifikasi risiko pada layanan pembayaran pensiun dilaksanakan dengan berlandaskan pada integritas, kompetensi serta itikad baik dari pihak pemberi layanan tanpa adanya diskriminasi maupun konflik kepentingan. Oleh karena itu beberapa prinsip penting dari pelayanan pembayaran pensiun di PT Asabri dapat sebagai berikut.

1. Prinsip tepat waktu. Pelayanan pembayaran pensiun yang diberikan kepada peserta atau penerima manfaat pensiun harus dapat diselesaikan dalam kurun waktu berdasarkan standar yang telah ditetapkan.
2. Prinsip tepat alamat. Proses penyampaian atau pembayaran manfaat pensiun harus sesuai dengan alamat yang diajukan secara jelas berdasarkan permohonan oleh peserta atau penerima manfaat pensiun.
3. Prinsip tepat orang. Sangat penting untuk diketahui bahwa penerima manfaat pensiun adalah orang yang berhak seperti peserta pensiunan dan ahli waris peserta.
4. Prinsip tepat jumlah. Jumlah manfaat pensiun yang diterima oleh peserta tidak mengandung selisih baik kekurangan atau kelebihan atas hak besar yang sesuai.
5. Prinsip tertib administrasi. Pembayaran pensiun harus memenuhi kelengkapan persyaratan pengajuan klaim dan serta laporan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Proses *focus group discussion* (FGD) dilakukan pada bulan Desember 2021, dengan keterlibatan aktif dari para personil yang menjadi petugas dalam unit pelayanan pembayaran pensiun. Proses (FGD) tersebut dilakukan selama kurun waktu dua jam dengan tiga petugas PT Asabri Bandung. Ketiga petugas berkesempatan untuk saling memberikan pendapatnya berkaitan dengan isu-isu yang menjadi pemantik diskusi tentang potensi risiko yang dapat muncul berkaitan dengan pelayanan pembayaran pensiun. Peserta juga mendiskusikan tentang seberapa besar kemungkinan dan dampak dari risiko – risiko yang berpotensi muncul disesuaikan dengan pedoman manajemen risiko yang berlaku di PT Asabri. Hasil *focus group discussion* dianalisis secara tematik untuk kemudian berhasil diidentifikasi enam risiko yang ada berkaitan dengan layanan pembayaran pensiun. Potensi risiko yang dapat muncul pada unit pelayanan pembayaran pensiun tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Pencairan klaim biaya pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat.
2. Jumlah premi yang didapatkan tidak sesuai dari yang seharusnya.
3. Terhambatnya peserta pensiun dalam pengajuan klaim karena double NRP (Nomor Registrasi Pusat).
4. Pengajuan klaim oleh perantara ilegal dengan berkas palsu.
5. Perhitungan jumlah yang harus di klaim salah.
6. Peserta pensiun atau ahli waris tidak segera mencairkan surat perintah bayar.

Telah diketahui setidaknya terdapat enam risiko yang berpotensi muncul pada pelayanan pembayaran pensiun. Setelah diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah analisis risiko dengan menentukan kemungkinan dan dampak dari risiko tersebut. Penentuan nilai kemungkinan dan dampak untuk setiap risiko termasuk pada level yang tercantum dalam Tabel 1 dan Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 1 Kriteria Kemungkinan

Tingkat	Atribut	Keterangan
1	Jarang Sekali	Dapat terjadi dalam keadaan tertentu
2	Jarang	Kadang-kadang terjadi
3	Dapat Terjadi	Risiko dapat terjadi namun tidak sering
4	Sering Terjadi	Terjadi beberapa kali dalam periode waktu tertentu
5	Hampir Pasti Terjadi	Dapat terjadi setiap saat dalam kondisi normal

Sumber: Pedoman Manajemen Risiko PT. Asabri (2020)

Kategori dari kriteria kemungkinan tersebut mengacu sesuai dengan pedoman manajemen risiko PT Asabri. Peserta FDG mendiskusikan tentang seberapa besar kemungkinan dari kriteria nilai yang melekat pada setiap enam risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya. Selanjutnya pada proses FGD peserta turut membahas tentang seberapa besar dampak yang melekat pada setiap Risiko sesuai dengan Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2 Kriteria Dampak

Tingkat	Atribut	Keterangan
1	Tidak Signifikan	Dampak yang sangat kecil atau tidak penting atau sangat sedikit butuh perhatian atau bahkan tidak butuh perhatian
2	Kecil	Tidak terlalu penting atau bernilai, tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan

Tingkat	Atribut	Keterangan
3	Sedang	Cukup besar atau punya pengaruh untuk mendapat perhatian
4	Besar	Sangat buruk, serius, atau kerusakan yang tidak dikehendaki
5	Katastropik	Katastropik yang pasti dapat menggagalkan pencapaian sasaran

Sumber: Pedoman Manajemen Risiko (MR) PT. Asabri (2020)

Adapun untuk setiap risiko yang telah teridentifikasi, hasil analisis risiko menunjukkan nilai untuk masing-masing kemungkinan dan dampak antara lain sebagai berikut :

1. Risiko 1 yakni risiko pencairan klaim biaya pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat. Risiko ini mempunyai nilai kemungkinan sebesar 3 (kadang-kadang) dan nilai dampak sebesar 4 (besar)
2. Risiko 2 yakni risiko Jumlah premi yang didapatkan tidak sesuai dari yang seharusnya. Risiko ini mempunyai nilai kemungkinan sebesar 2 (jarang) dan nilai dampak sebesar 4 (besar)
3. Risiko 3 yakni risiko Terhambatnya peserta pensiun dalam pengajuan klaim karena double NRP (Nomor Registrasi Pusat). Risiko ini mempunyai nilai kemungkinan sebesar 3 (dapat terjadi) dan nilai dampak sebesar 2 (kurang signifikan).
4. Risiko 4 yakni risiko Pengajuan klaim oleh perantara ilegal dengan berkas palsu. Risiko ini mempunyai nilai kemungkinan sebesar 3 (dapat terjadi) dan nilai dampak sebesar 3 (sedang).
5. Risiko 5 yakni risiko Perhitungan jumlah yang harus di klaim salah. Risiko ini mempunyai nilai kemungkinan sebesar 2 (jarang) dan nilai dampak sebesar 3 (sedang).
6. Risiko 6 yakni risiko Peserta pensiun atau ahli waris tidak segera mencairkan surat perintah bayar. Risiko ini mempunyai nilai kemungkinan sebesar 3 (dapat terjadi) dan nilai dampak sebesar 2 (kurang signifikan).

Setelah menentukan nilai kemungkinan dan dampak akan terlihat hasil risiko, dari hasil perhitungan tersebut akan terlihat risiko – risiko tersebut masuk pada tingkat risiko yang dikategorikan pada Tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3 Kriteria Tingkat Risiko

No	Rentang	Tingkat Risiko
1	1 – 5	Rendah
2	5 – 10	Sedang Rendah
3	10 – 15	Sedang Tinggi
4	15 – 20	Tinggi
5	20 – 25	Sangat Tinggi

Sumber: Pedoman MR PT. Asabri (2020)

Berdasarkan hasil penilaian apabila dituangkan dalam peta risiko, dapat tergambar sebagai berikut.

Peta Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Sedang	Signifikan	Sangat Signifikan
Kemungkinan	5	Hampir pasti terjadi	5	10	15	20	25
	4	Sering terjadi	4	8	12	16	20
	3	Dapat terjadi	3	R3 R6 6	R4 9	R1 12	15
	2	Jarang	2	4	R5 6	R2 8	10
	1	Sangat Jarang	1	2	3	4	5

Gambar 1 Hasil Penilaian Risiko Dalam Peta Risiko

Berdasarkan peta risiko hasil penilaian, pada PT ASABRI (Persero) cabang Bandung khususnya pada layanan pembayaran Tabungan Hari Tua risikonya paling tinggi di level sedang tinggi atau bernilai 12, yakni tentang risiko pencairan klaim biaya pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat. Sementara terdapat lima risiko yang berada pada level sedang rendah dan satu risiko pada level sedang rendah. Semua risiko yang ada termasuk pada risiko operasional, namun memiliki kategori dampak yang berbeda – beda. Berdasarkan tabel 4.6 terdapat tiga kategori dampak risiko yang telah diidentifikasi, terdapat empat atau 66,7% risiko termasuk kategori dampak kualitas pekerjaan dan dua atau 33,3% termasuk kategori dampak waktu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa risiko yang paling banyak dihadapi di pelayanan pensiunan di PT Asabri Cabang Bandung ini berkaitan dengan risiko kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Tabel 4 Risiko Berdasarkan Kategori Dampak

Kategori Dampak Risiko	Jumlah	Persentase
Kualitas Pekerjaan	4	66,7
Waktu Pekerjaan	2	33,3
Total	6	100

Sumber: Hasil Penilaian Risiko

Jika melihat jumlah dan presentase dari risiko yang telah diidentifikasi berdasarkan dampaknya, terdapat tiga dampak yaitu dampak kurang signifikan sebanyak dua risiko atau 33,33%, dampak sedang sebanyak dua risiko atau 33,33% dan dampak signifikan sebanyak dua risiko atau 33,33%. Berdasarkan temuan tersebut, maka dari enam risiko yang diidentifikasi dapat dikategorikan pada tiga dampak (kurang signifikan, sedang, dan signifikan) yang masing – masing terdiri dari dua risiko. Lebih jelasnya kategori risiko berdasarkan dampak ini dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut.

Tabel 5 Risiko Berdasarkan Dampak

Risiko Berdasarkan Dampak	Keterangan Dampak	Jumlah	Persentase
1	Tidak Signifikan	0	0
2	Kurang Signifikan	2	33,33
3	Sedang	2	33,33
4	Signifikan	2	33,33
5	Sangat Signifikan	0	0
Total		6	100

Hasil klasifikasi pada Tabel 5 tersebut untuk dapat diuraikan dua dampak risiko teratas yang terlihat pada Tabel 6 sebagai berikut.

Tabel 6 Prioritas Risiko Berdasarkan Dampak Tertinggi

Peristiwa Risiko	Kategori Dampak	Prioritas
Pencairan klaim Biaya Pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat	Kualitas pekerjaan	1
Jumlah premi yang didapatkan tidak sesuai dari yang seharusnya	Kualitas pekerjaan	2

Tabel 6 tersebut menunjukkan risiko dengan kategori dampak yang teratas yaitu dampak kualitas kerja. Pada urutan pertama terdapat peristiwa risiko “pencairan klaim biaya pemakan diterima oleh orang yang tidak tepat”. Hal ini dapat terjadi salah satunya menurut hasil *focus group discussion* dengan staf PT ASABRI(Persero) Cabang Bandung, karena peserta pensiun atau ahli waris membutuhkan uang ataupun memiliki konflik internal. Dampak dari peristiwa risiko tersebut pertama merugikan negara karena itu adalah uang negara dan kedua mendapat komplain dari orang yang berhak dan tidak terima dengan adanya pencairan klaim tersebut. Kemudian peristiwa risiko “jumlah premi yang didapatkan tidak sesuai dari yang seharusnya” yang memiliki dampak merugikan negara, karena itu termasuk pada anggaran. Peristiwa risiko tersebut memiliki dampak yang dapat menghambat peserta pensiun untuk mendapatkan haknya. Selain berdasarkan dampak tertinggi, prioritas risiko pun dapat dilihat berdasarkan probabilitasnya yang paling tinggi yang dapat dilihat pada Tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7 Prioritas Risiko Berdasarkan Probabilitas

Peristiwa Risiko	Kategori Dampak	Prioritas
Pencairan klaim Biaya Pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat	Kualitas Pekerjaan	1
Pengajuan klaim oleh perantara ilegal dengan berkas palsu	Waktu pekerjaan	2
Ketidaktahuan peserta pensiun/ahli waris, surat perintah bayar tidak sampai ke alamat tujuan terkendala situasi dan kondisi peserta pensiun/ahli waris	Waktu Pekerjaan	3

Dapat dilihat pada tabel 7 berdasarkan probabilitasnya peristiwa risiko pencairan klaim biaya pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat, menjadi probabilitas tertinggi pertama. Hal tersebut terjadi karena pada klaim biaya pemakaman terdapat beberapa yang bisa di klaim seperti biaya pemakaman peserta, biaya pemakaman istri atau suami serta biaya pemakaman anak. Selain itu banyaknya oknum eksternal yang bisa membuat surat kematian palsu ataupun membuat tanda tangan palsu untuk persetujuan. Berbeda dengan risiko lainnya yang hanya dapat di klaim untuk peserta itu sendiri. Berdasarkan prinsip dasar pelayanan di PT ASABRI (Persero), risiko pencairan klaim pembayaran biaya pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat prinsip tepat orang pada layanan prima sudah tidak terpenuhi.

Pada prioritas kedua terdapat peristiwa risiko pengajuan klaim oleh perantara ilegal dengan berkas palsu, banyaknya oknum tertentu yang memanfaatkan keadaan untuk mengambil keuntungan. Lalu prioritas ketiga terdapat peristiwa risiko ketidaktahuan peserta pensiun/ahli waris bahwa surat perintah bayar tidak sampai ke alamat tujuan karena terkendala situasi dan kondisi peserta pensiun/ahli waris sehingga mereka tidak dengan segera mencairkan hak yang mereka miliki. Potensi risiko tersebut dapat terjadi begitupun dengan adanya kondisi pandemi ini menambah tingkat probabilitas berkaitan dengan potensi hal tersebut terjadi.

Dari hasil evaluasi risiko yang telah dilakukan, maka setidaknya terdapat enam tindakan yang dapat dijadikan mitigasi risiko, diantaranya:

1. Potensi risiko pencairan klaim biaya pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat, dapat dilakukan mitigasi risiko bekerjasama dengan disdukcapil untuk pengecekan identitas dan mengecek identitas peserta pensiun asli apabila diwakilkan. Mitigasi yang dapat dilakukan yaitu dengan meneliti secara ulang berkas, meminta akta kemarian dibandingkan dengan surat kematian dan juga bekerjasama dengan Disdukcapil untuk meminta akses pencarian NIK.
2. Potensi risiko jumlah premi yang didapatkan tidak sesuai dari yang seharusnya, dapat dimitigasi dengan cara memberlakukan database secara online.
3. Potensi risiko terhambatnya peserta pensiun dalam pengajuan klaim karena double NRP (Nomor Registrasi Pusat), dapat dilakukan mitigasi dengan pendataan peserta dilakukan secara online dan sistem diperbaiki sehingga ketika double sudah terdeteksi terlebih dahulu.
4. Potensi risiko pengajuan klaim oleh perantara ilegal dengan berkas palsu, dapat dilakukan mitigasi dengan meminta surat kuasa dan KTP asli yang bersangkutan apabila diwakilkan, bekerjasama dengan satuan kerja polisi/TNI untuk mendapatkan data sudah menyelesaikan administrasi di sana.
5. Potensi risiko perhitungan jumlah yang harus di klaim salah, dapat dilakukan mitigasi dengan verifikasi tetap dilakukan verifikasi 3 tahap dan sistem dibuat otomatis dengan nominal yang ada sehingga tidak terjadi kesalahan.
6. Potensi risiko peserta pensiun atau ahli waris tidak segera mencairkan surat perintah bayar, dapat dilakukan mitigasi dengan adanya pencairan langsung ke rekening peserta pensiun ataupun ahli waris tanpa adanya pencetakan surat perintah bayar lagi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penilaian risiko pada layanan pembayaran Tabungan Hari Tua (THT) di PT ASABRI (Persero) Cabang Bandung, dapat diambil simpulan bahwa risiko yang teridentifikasi terdapat 6 (enam) risiko, diantaranya yaitu risiko pencairan klaim biaya pemakaman diterima oleh orang yang tidak tepat, risiko jumlah premi yang didapatkan tidak sesuai dari yang seharusnya, risiko terhambatnya peserta pensiun dalam pengajuan klaim karena *double* NRP (Nomor Register Pokok), risiko pengajuan klaim oleh perantara ilegal dengan berkas palsu, risiko perhitungan jumlah yang harus di klaim salah dan risiko terakhir adalah peserta pensiun atau ahli waris tidak segera mencairkan surat perintah bayar. Penilaian terhadap enam risiko yang telah teridentifikasi mengungkapkan bahwa dua risiko mempunyai nilai risiko kurang signifikan, nilai risiko sedang, dan nilai risiko sangat signifikan. Hasil ini memiliki implikasi potensial yang bisa disarankan bahwa terdapat cara yang mungkin untuk meningkatkan tanggung jawab yang dirasakan karyawan di bagian pelayanan pembayaran pensiunan bahkan ketika risikonya tidak terkait langsung dengan pekerjaan. Dalam program pengelolaan yang efektif, mencegah terulangnya masalah serupa dapat mengurangi potensi risiko bisnis, dan selanjutnya dapat mendukung upaya pemenuhan tujuan strategis dari perusahaan. Bentuk tindakan yang dapat dijadikan pertimbangan memitigasi risiko merupakan peluang dalam perbaikan dan peningkatan kualitas pengelolaan risiko di PT. Asabri Cabang Bandung. Oleh karena itu rekomendasi praktis bagi PT Asabri Cabang Bandung terutama pada pelayanan pembayaran pensiun adalah agar proses mitigasi risiko yang telah diusulkan dapat dilakukan secara konsisten dan melanjutkan tahap selanjutnya pada setiap proses dalam pengelolaan risiko di PT. Asabri Cabang Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, O., & Naomi, P. (2017). Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dan Nilai Perusahaan di Sektor Konstruksi dan Properti. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 167–180. <https://doi.org/10.15408/ess.v7i2.4981>
- Agustina, I., Bin Ajis, M. N., & Pradesa, H. A. (2021). Entrepreneur's perceived risk and risk-taking behavior in the small-sized creative businesses of tourism sector during COVID-19 pandemic. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 18(2), 187. <https://doi.org/10.31106/jema.v18i2.12563>
- Agustina, I., & Pradesa, H. A. (2020). Gender Differences in Risk Taking Among Entrepreneurs : Case on Small Medium Enterprise in Malang. *Warmadewa Management and Business Journal*

- (WMBJ), 2(2), 63–72. <https://doi.org/10.22225/wmbj.2.2.1939.63-72>
- Ariff, M. S. B. M., Zakuan, N., Tajudin, M. N. M., Ahmad, A., Ishak, N., & Ismail, K. (2014). A framework for risk management practices and organizational performance in higher education. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(2), 422–432.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>
- Bogodistov, Y., & Wohlgemuth, V. (2017). Enterprise risk management: a capability-based perspective. *Journal of Risk Finance*, 18(3), 234–251. <https://doi.org/10.1108/JRF-10-2016-0131>
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executive*. Wiley & Sons.
- Harimurti, F. (2006). Manajemen Risiko, Fungsi Dan Mekanismenya. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 6, 105–112.
- Istiningrum, A. A. (2012). Implementasi Penilaian Risiko Dalam Menunjang Pencapaian Tujuan Instansi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 9(2). <https://doi.org/10.21831/jpai.v9i2.963>
- Jayanti, E. D., Wulandari, A., & Kompyurini, N. (2021). Pengaruh Pengungkapan Manajemen Risiko Perusahaan, Pengungkapan Modal Intelektual, dan Kepemilikan Asing Terhadap Nilai Perusahaan. *InFestasi*, 17(2), 168–180.
- Jenlina, J. (2013). Desain Risk Management Untuk Rantai Pasok PT.X. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(2), 1–19.
- Kartikasari, D. (2018). Perancangan Prosedur Berbasis Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi dalam Rangka Migrasi ke ISO 9001:2015. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 143–149. <https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.868>
- Kompyurini, N. (2019). Menuju Sistem Pengendalian Manajemen Bertanggung Jawab Sosial Studi Pada Pt. Pelindo Marine Service Surabaya. *InFestasi*, 15(1), 46. <https://doi.org/10.21107/infestasi.v15i1.5487>
- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441–466. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.003>
- Nasyachril, A. S., Nasyachril, A. S., & Zulbetti, R. (2021). Manajemen Risiko Kredit Bermasalah Pada Bank BJB Kantor Cabang Soreang. *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/9781119558361.ch20>
- Pradana, Y. A., & Rikumahu, B. (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Corporate Governance pada Perusahaan Asuransi. *Trikonomika*, 13(2), 195. <https://doi.org/10.23969/trikonmika.v13i2.614>
- Pradesa, H. A., Agustina, I., Taufik, N. I., & Mulyadi, D. (2021). Stakeholder Theory Perspective in the Risk Identification Process in Village Government. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 5(1), 17–27. <https://doi.org/10.30741/adv.v5i1.665>
- Pradesa, H. A., Purba, C. O., & Priatna, R. (2021). Menilai risiko dari organisasi yang bertransformasi: pelajaran terbaik untuk penguatan akuntabilitas pendidikan tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 146–158.
- Sudarmanto, E. (2020). Manajemen Risiko: Deteksi Dini Upaya Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 107. <https://doi.org/10.32502/jimn.v9i2.2506>
- Sugiyarto, F., & Irawan, C. (2013). Desain Sistem Informasi Pelayanan Pensiun pada PT.Asabri Kancab Semarang. *Techno.COM*, 12(1), 16–28.

- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sutanto, S. (2012). Desain Enterprise Risk Management Berbasis ISO 31000 Bagi Duta Minimarket Di Situbondo. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 1(1), 1–18.
- Taufik, N. I., Pradesa, H. A., & Agustina, I. (2022). Persepsi Risiko Pada Pemerintahan Desa: Sebuah Tinjauan Dari Perspektif Perangkat Desa Di Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 16(1), 120–135. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v16i1.353>
- Utami, R. P., & Syafiqurrahman, M. (2018). Pengaruh Organ-Organ Pendukung Good Corporate Governance Terhadap Tax Avoidance. *InFestasi*, 13(2), 380. <https://doi.org/10.21107/infestasi.v13i2.3516>