

MANAJEMEN RISIKO DANA PENSIUN



ASOSIASI DANA PENSIUN INDONESIA
(Indonesian Pension Funds Association)

DAFTAR ISI

I.	Pendahuluan	1
II.	Pengertian dan Unsur Dana Pensiun	3
III.	Penanggungjawab Manajemen Risiko	4
IV.	Kegunaan Manajemen Risiko Dana Pensiun	6
	1. Tujuan Pendirian Dana Pensiun	6
	2. Visi, Misi dan Nilai-Nilai Dasar (Core Value) ..	7
V.	Kaidah-Kaidah Manajemen Risiko	12
	1. Prinsip-prinsip Tata Kelola Yang Baik	12
	a. Transparansi (Transparancy)	12
	b. Akuntabilitas (Accountability)	12
	c. Pertanggung jawaban (Responsibility)	13
	d. Kemandirian (Independency)	13
	e. Kesetaraan / Kewajaran (Fairness)	13
	2. Etika dan Prilaku Insan Dana Pensiun	14
VI.	Pengertian Tentang Risiko	15
	1. Risiko	15
	2. Risiko dan Kerugian	17
	3. Risiko dan Peluang	17
	4. Risiko, Peluang dan Perubahan	18
	5. Pemahaman tentang Tidak Terbatasnya Risiko	18
VII.	Pemahaman Tentang Manajemen Risiko	20
VIII.	Tahapan Manajemen Risiko	22
	1. Tahap Pemantauan Risiko	22
	2. Tahap Mengenal Risiko	22
	3. Tahap dan Mengukur Risiko (Risk Measuring) ...	23

IX.	Jenis Risiko dan Pengendaliannya	31
1.	Risiko Aktuaria dan Kepesertaan	31
	a. Risiko Penggunaan Asumsi Aktuaria	31
	b. Risiko Penggunaan Tabel Aktuaria	32
	c. Risiko Informasi dan Data Kepesertaan	33
2.	Risiko Keuangan (Financial Risk)	33
	a. Risiko Pendanaan	34
	b. Risiko Likuiditas	34
	c. Risiko Inflasi	34
	d. Risiko Devaluasi	35
	e. Risiko Suku Bunga	35
	f. Risiko Biaya Penyelenggaraan	35
3.	Risiko Investasi	35
	a. Risiko Eksternal Dana Pensiun	36
	(1) Risiko Pasar (Market Risk)	36
	(2) Risiko Kredit (Credit Risk)	37
	(3) Risiko Inflasi (Inflation Risk)	37
	(4) Risiko Devaluasi / Nilai Tukar (Exchange Rate Risk)	37
	(5) Risiko Suku Bunga (Interest Rate Risk) ..	37
	b. Risiko Internal Dana Pensiun	37
	c. Risiko Penggunaan Jasa Pihak Ketiga (MI) ..	38
	d. Risiko Masing-Masing Jenis Investasi	38
	(1) Investasi pada Pasar Uang	38
	(2) Investasi pada Pasar Modal	39
	(3) Investasi melalui Pihak Ketiga	40
	(4) Investasi pada Tanah, Bangunan, Tanah dan Bangunan	41
	(5) Investasi pada Penempatan Langsung / Penyertaan Saham	41
	(6) Investasi pada Surat Pengakuan Utang ..	41

4.	Risiko Tatakelola	41
a.	Risiko Organisasi	41
b.	Risiko Tatakerja	42
c.	Risiko Sumber Daya Manusia	42
d.	Risiko Pencatatan (Akuntansi)	43
e.	Risiko Dokumentasi	43
f.	Risiko Sistem Teknologi Informasi	43
g.	Risiko Komunikasi	44
X.	Standar Penerapan Manajemen Risiko	45
1.	Organisasi dan Tatakerja Dari Fungsi Manajemen Risiko	45
2.	Penerapan Manajemen Risiko Secara Umum	46
a.	Organisasi dan Tata Kerja	46
b.	Kemandirian dan Kebersamaan Dalam Organisasi	47
c.	Tanggap dan Kepekaan Terhadap Perubahan Lingkungan	47
d.	Profesionalisme dan Penguasaan Masalah	48
e.	Konsistensi, Intensitas dan Kesiambungan ..	48
f.	Cakupan Penerapan Yang Komprehensif	49
g.	Metodologi dan Prosedur Tatakerja Yang Baik dan Baku	49
h.	Administrasi, Sistem Pencatatan (Akuntansi) dan Pelaporan Yang Baik	49
XI.	P e n u t u p	50

BAB I
PENDAHULUAN

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi, kegiatan perusahaan, baik Lembaga Keuangan maupun Lembaga usaha lainnya mengalami perkembangan yang sangat pesat dan berlaku menyeluruh. Semua kegiatan usaha tersebut tidak pernah bebas dari dan harus selalu berhadapan dengan kemungkinan timbulnya berbagai jenis Risiko. Kunci keberhasilan dari setiap pelaku usaha tersebut sebagian besar tergantung pada cara dan keberhasilan penanganan Risiko-Risiko tersebut. Demikian pula halnya dengan Dana Pensiun, penerapan Manajemen Risiko sangat penting untuk kelangsungan kegiatan Dana Pensiun, mengingat fungsi dan peranan yang diembannya.

Di satu pihak, Dana Pensiun menerima dana berupa iuran baik Iuran Peserta maupun Iuran Pemberi Kerja dan di lain pihak Dana Pensiun mempunyai kewajiban membayar Manfaat Pensiun kepada Peserta dan Pihak yang Berhak. Terlebih lagi bagi Dana Pensiun Pemberi Kerja yang menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti, harus membayar Manfaat Pensiun yang besarnya sesuai dengan Rumus Manfaat Pensiun yang telah dijanjikan dalam Peraturan Dana Pensiunnya.

Penerimaan dana yang berasal dari Iuran Peserta aktif dan fungsi pembayaran manfaat pensiun kepada Pensiunan membawa dampak adanya keharusan bagi Dana Pensiun untuk mampu mengelola sejumlah dana yang terhimpun dengan baik. Dana Pensiun juga berkewajiban untuk mengusahakan kecukupan dana, dan untuk itu harus dilakukan upaya maksimal untuk mendapatkan hasil pengembangan yang optimal dari dana yang telah terhimpun.

Sehubungan dengan adanya kemungkinan timbulnya Risiko pada berbagai bidang dalam berbagai bentuk tersebut, tata kelola Dana Pensiun tidak terlepas dari keharusan adanya penetapan dan penerapan suatu Pedoman Umum Manajemen Risiko dan dilaksanakannya tindakan-tindakan Manajemen Risiko secara menyeluruh. Kegiatan Manajemen Risiko (*Risk Management*) Dana Pensiun dilakukan berdasarkan pada penetapan dan penerapan Pedoman Umum Manajemen Risiko, yang selanjutnya dijabarkan kedalam Sistem dan Prosedur serta Pedoman Operasional, dan harus diikuti dengan penyusunan dan penetapan berbagai Pedoman Umum lainnya. Telaahan atas Pedoman Umum dan Prosedur Manajemen Risiko harus selalu dilaksanakan untuk memelihara efektifitas kegiatan Manajemen Risiko dan kinerja dari Dana Pensiun, dan melaksanakannya dengan sebaik-baiknya.

Menyadari dan memperhatikan pentingnya penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Dana Pensiun, maka Dewan Pimpinan ADPI Pusat memandang perlu untuk menyusun tulisan tentang Manajemen Risiko Dana Pensiun untuk dapat digunakan oleh Pengurus Dana Pensiun dalam kegiatan operasionalnya.

Tulisan tentang Manajemen Risiko Dana Pensiun ini diharapkan dapat membantu Pengurus dan seluruh Insan Dana Pensiun untuk mendapatkan pemahaman mengenai Manajemen Risiko Dana Pensiun.

Disadari bahwa tulisan tentang Manajemen Risiko ini belum sempurna dan tidak terlepas dari kekurangan dan untuk itu di dalam penerapan pelaksanaannya kiranya dapat dilakukan penyesuaian dan penyempurnaan seperlunya.

BAB II

Pengertian dan Unsur Dana Pensiun

Dalam tulisan ini yang dimaksud dengan :

1. **Dana Pensiun** adalah Badan Hukum yang mengelola dan menjalankan program yang menjanjikan manfaat pensiun, yang dibayarkan secara bulanan ataupun sekaligus.
2. **Organ Dana Pensiun** adalah Pendiri, Dewan Pengawas dan Pengurus Dana Pensiun.
3. **Dana Pensiun Pemberi Kerja** adalah Dana Pensiun yang dibentuk oleh Orang atau Badan yang mempekerjakan karyawan, selaku Pendiri, untuk menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti atau Program Pensiun Iuran Pasti, bagi kepentingan sebagian atau seluruh karyawannya sebagai Peserta.
4. **Peraturan Dana Pensiun** adalah Peraturan Dana Pensiun dari masing-masing Dana Pensiun yang menjadi dasar penyelenggaraan program pensiun.
5. **Pendiri** adalah Orang atau Badan yang mendirikan Dana Pensiun Pemberi Kerja.
6. **Mitra Pendiri** adalah pemberi kerja yang ikut serta dalam suatu Dana Pensiun Pemberi Kerja Pendiri, untuk kepentingan sebagian atau seluruh karyawannya.
7. **Pemberi Kerja** adalah Pendiri dan atau Mitra Pendiri yang mempekerjakan karyawan.
8. **Dewan Pengawas** adalah Dewan Pengawas Dana Pensiun.
9. **Pengurus** adalah Pengurus Dana Pensiun.
10. **Peserta** adalah setiap orang yang memenuhi persyaratan Peraturan Dana Pensiun yang terdiri dari :
 - Karyawan Aktif yang telah tercatat sebagai Peserta Dana Pensiun yang masih aktif bekerja pada Pendiri atau Mitra Pendiri.
 - Pensiunan yang telah efektif menerima pembayaran Manfaat Pensiun.
11. **Karyawan Aktif** adalah karyawan pada Pendiri atau Mitra Pendiri yang masih bekerja.
12. **Anak perusahaan** adalah anak perusahaan Dana Pensiun.
13. **Badan Audit** adalah Badan Audit Dana Pensiun.
14. **Insan Dana Pensiun** terdiri dari Anggota Dewan Pengawas, Anggota Badan Audit, Pengurus, Pekerja Tetap dan Pekerja Kontrak Dana Pensiun.
15. **Stakeholders** adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan Dana Pensiun, baik langsung maupun tidak langsung, yaitu Pendiri, Mitra Pendiri, Dewan Pengawas, Pengurus, Peserta, Pensiunan, Karyawan Dana Pensiun, Pemerintah selaku *regulator*, dan pihak yang berkepentingan lainnya.

BAB III

Penanggungjawab Manajemen Risiko

Mengingat pentingnya Manajemen Risiko bagi kelangsungan dan kelancaran serta keamanan pengelolaan Dana Pensiun, dalam mencapai sasaran, serta cakupan penerapannya secara menyeluruh yang meliputi semua bidang dan jenjang organisasi, maka Pengurus merupakan Organ Dana Pensiun yang bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap penetapan dan penerapan Pedoman Umum Manajemen Risiko.

Tanggung jawab pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko di Dana Pensiun pada hakekatnya berada pada semua lini / tingkatan dan masing-masing bidang kegiatan, di bawah koordinasi dan pembinaan Pengurus yang membidangnya.

Untuk itu Dana Pensiun harus memiliki Pedoman Manajemen Risiko baik pada tingkat kebijakan maupun operasional yang ditetapkan oleh Pengurus.

Dalam kedudukannya sebagai penanggungjawab pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko, masing-masing Pengurus yang membidangi wajib :

- Melakukan pengawasan dan menelaah pelaksanaan Pedoman Umum dan Prosedur serta Pedoman Operasional Manajemen Risiko yang pada dasarnya harus telah melekat pada dokumen Pedoman Umum, Prosedur dan Buku Pedoman Operasional untuk seluruh bidang kegiatan yang ada.
- Melakukan penelaahan serta melakukan revisi dan penyesuaian serta penyempurnaan butir-butir Pedoman Umum, Prosedur dan Pedoman Operasional Manajemen Risiko.
- Memberi masukan kepada Pengurus lain sebagai bahan penyempurnaan Pedoman Umum, Prosedur dan Pedoman Operasional Manajemen Risiko.

Pengurus Dana Pensiun melalui fungsi Satuan Pengawasan Intern (SPI) bertanggung jawab melakukan audit intern secara keseluruhan dan berkesinambungan secara terus menerus terhadap kepatuhan penerapan Manajemen Risiko dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Manajer Satuan Pengawasan Intern (SPI) juga melakukan telaah kembali terhadap ketentuan-ketentuan penerapan prinsip-prinsip dan ketentuan Pengendalian Risiko yang diatur dan ditetapkan di dalam Pedoman Operasional, sebagai bagian dari kaji ulang secara menyeluruh terhadap tingkat kecukupan serta kelengkapan dokumen Buku Pedoman Operasional.

Pengurus dan seluruh jajaran manajemen Dana Pensiun bertanggung jawab didalam memberikan dukungan kepada jajaran Satuan Pengawasan Intern untuk menindaklanjuti hasil pelaksanaan pengawasan yang berkaitan dengan Manajemen Risiko.

Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko ditelaah dan disesuaikan dengan mengikuti dan memperhatikan perubahan dan perkembangan terkini yang berpengaruh pada kegiatan usaha pada umumnya, termasuk perubahan pada peraturan perundang-undangan dan peraturan lainnya yang berlaku. Fungsi Satuan Pengawasan Intern bertanggung jawab untuk mengadministrasikan dokumen Pedoman Umum dan Prosedur Manajemen Risiko Intern ini.

Apabila terjadi ketidak-laziman eksternal atau internal yang dinilainya dapat berdampak terhadap pedoman-pedoman ini dan administrasinya, fungsi Satuan Pengawasan Intern bertanggung jawab untuk menyajikan hal-hal tersebut untuk mendapat perhatian Pengurus melalui Ketua Pengurus.

BAB IV
KEGUNAAN MANAJEMEN RISIKO DANA PENSIUN

1. Tujuan Pendirian Dana Pensiun

Maksud didirikannya Dana Pensiun adalah untuk menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti atau Program Pensiun Iuran Pasti sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Dana Pensiun masing-masing, dengan tujuan untuk menjamin kesinambungan penghasilan Peserta di hari tua, dan meningkatkan kesejahteraan Peserta serta anggota keluarganya.

Maksud dan tujuan tersebut di atas dengan jelas memberikan gambaran bahwa ;

1. Pengelolaan Dana Pensiun sangat berkaitan dengan kehidupan pada hari tua dari Peserta dan keluarganya, berkaitan dengan adanya kesinambungan penghasilan mereka, setelah tidak bekerja lagi.
2. Kegiatan Dana Pensiun berkaitan dengan jumlah Peserta dan keluarganya yang sangat besar, dan masih akan selalu berubah dan berkembang.
3. Jangkauan waktu yang tidak terbatas bagi keberadaan dan operasional Dana Pensiun yang meliputi kurun waktu selesainya pembayaran Manfaat Pensiun bagi anak terakhir dari Peserta.
4. Jumlah dana yang dikelola sangat besar, dan harus dapat dikelola dengan baik, aman dan berkembang, sesuai dengan bertambah dan berkembangnya jumlah kewajiban yang harus dipenuhi.
5. Keberhasilan dan kegagalan pengelolaan dana (kekayaan) Dana Pensiun juga terkait dengan kepentingan Pendiri (Pemberi Kerja) yang harus bertanggung jawab terhadap kecukupan Pendanaan Program Pensiun.

Sehubungan dengan itu, pengelolaan Dana Pensiun disegala bidang harus dilakukan dengan kesadaran penuh terhadap adanya kemungkinan timbulnya berbagai Risiko yang harus dihadapi pada setiap bidang kegiatan dan pada setiap saat, yang akan berdampak pada timbulnya kerugian dari berbagai pihak.

Untuk itulah diperlukan pelaksanaan Manajemen Risiko secara konsekuen dan konsisten, dan untuk itu mutlak diperlukan adanya penetapan dan penerapan sebuah Pedoman Umum Manajemen Risiko yang bersifat baku dan menyeluruh.

Yang dapat diharapkan dari penetapan dan penerapan Pedoman Umum Manajemen Risiko dan pelaksanaan kegiatan Manajemen Risiko secara umum adalah penyelenggaraan Dana Pensiun secara :

- aman dan berhasil guna,

- dengan tingkat Risiko yang
 - o terukur (*measurable risks*),
 - o dapat (telah) diperhitungkan (*calculated risks*),
 - o serta berada pada tingkat dan batas yang dapat diterima (*acceptable risks*).

2. Visi, Misi dan Nilai-Nilai Dasar (*Core Value*)

Visi dan Misi Dana Pensiun ditetapkan sebagai sasaran dan pencapaian yang ingin dituju dan garis besar tata pelaksanaannya, sebagai penjabaran dari yang dimaksud dan tujuan pendirian Dana pensiun.

Selanjutnya, sebagai sebuah lembaga yang telah lama berdiri dan melakukan kegiatan, Dana Pensiun memiliki pengalaman yang membentuk butir-butir kebiasaan serta tradisi positif, berupa Nilai-nilai Dasar Dana Pensiun

Visi dan Misi sebagai acuan pencapaian maksud dan tujuan serta Nilai-nilai Dasar Dana Pensiun yang menjadi dasar pertimbangan penyusunan serta penempatan Pedoman Umum Manajemen Risiko sebagai bagian dari penerapan *Good Pension Fund Governance* adalah sebagai berikut :

a. Visi Dana Pensiun :

Dalam menentukan Visi tentunya satu Dana Pensiun dengan lainnya akan berbeda namun bermakna dan bertujuan sama yaitu untuk memenuhi (mengakomodir) berbagai kepentingan antara lain : kepentingan Peserta, Pendiri, Insan Dana Pensiun dan *stakeholders* lainnya. Misalnya Visi Dana Pensiun adalah :

Menjadi Dana Pensiun yang sehat serta mampu menunjang kepentingan Pendiri dalam memberikan jaminan terpeliharanya kesinambungan penghasilan hari tua bagi para Peserta.

b. Misi Dana Pensiun

Untuk mewujudkan Visi tersebut di atas, perlu ditetapkan Misi yang harus dilaksanakan oleh Dana Pensiun

Misalnya Misi sebagai berikut :

- *Menyelenggarakan Sistem Kepesertaan Program Pensiun secara rapi, tertib, dan akurat.*
- *Menyelenggaraan Sistem Penerimaan dan Administrasi Iuran Pensiun secara tertib dan bertanggungjawab.*
- *Menyelenggaraan pembayaran Manfaat Pensiun secara tertib, tepat waktu dan tepat jumlah.*
- *Mengelola kekayaan Dana Pensiun melalui Pedoman Umum Investasi sesuai dengan Arahannya Investasi Pendiri dan ketentuan perundangan yang berlaku, aman, serta memberikan hasil*

investasi yang maksimal.

Visi dan Misi Dana Pensiun tersebut menuntut dilaksanakannya semua kegiatan Dana Pensiun dengan baik, bertanggungjawab, aman dan berhasil guna. Untuk itu, salah satu faktor yang sangat menentukan adalah Manajemen Risiko yang harus diterapkan oleh seluruh unsur Dana Pensiun.

- c. Nilai-nilai Dasar yang selama puluhan tahun telah terbentuk dalam pelaksanaan kegiatan Dana Pensiun, juga mendasari penyusunan dan penerapan Manajemen Risiko sebagai bagian penting dari penerapan *Good Pension Fund Governance*.

Nilai-nilai Dasar tersebut pada hakekatnya adalah nilai-nilai dalam Budaya Kerja Dana Pensiun, yang terbentuk dari berbagai hasil dan pengalaman serta catatan keberhasilan dan kegagalan, sepanjang sejarah Dana Pensiun yang mungkin telah puluhan tahun berdiri.

Segenap Insan Dana Pensiun selalu berpikir dan bertindak sesuai prinsip-prinsip dalam Nilai-nilai Dasar tersebut dalam semua aktifitas mereka untuk kepentingan Dana Pensiun.

Nilai-nilai Dasar tersebut dan kaitannya dengan pelaksanaan Manajemen Risiko antara lain terdiri:

- Integritas

Insan Dana Pensiun adalah pribadi yang mendapatkan kepercayaan, dan harus melaksanakan tugas pekerjaan yang bersifat amanah.

Karena itu semua Insan Dana Pensiun harus bertaqwa, penuh dedikasi, jujur, selalu mengutamakan kebenaran, serta menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada *Good Pension Fund Governance* dan semua peraturan yang berlaku.

Itu semua akan dapat terlaksana, apabila seluruh Insan Dana Pensiun dapat mengemban amanah, memiliki kepedulian dan kesadaran penuh terhadap berbagai Risiko yang harus dapat dikendalikan, dan untuk itu diperlukan Pendoman Umum Manajemen Risiko yang baku.

- Profesionalisme

Semua Insan Dana Pensiun mengutamakan kehandalan dan keberhasilan dalam bekerja, dan karena itu harus selalu bertanggungjawab, bekerja dengan efektif, efisien, berdisiplin, peka terhadap perubahan dan perkembangan, serta berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi tantangan dan kesempatan.

Insan Dana Pensiun selalu sadar akan Risiko yang dihadapi dan keharusan untuk dapat mengendalikannya, di samping harus dapat

memanfaatkan peluang yang ada.

- Kepuasan Peserta dan Pensiunan

Seluruh jajaran Dana Pensiun meyakini bahwa keberhasilan Dana Pensiun sangat tergantung dan sangat dipengaruhi oleh kepuasan para Peserta dan Pensiunan.

Karena itu Dana Pensiun harus selalu berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan dan mengutamakan kepentingan Peserta dan Pensiunan dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dan selalu memperhatikan kepentingan Dana Pensiun Pemberi Kerja, dan *stakeholders* lainnya.

Manajemen Risiko sangat diperlukan untuk menghindari timbulnya berbagai kegagalan memenuhi Rasio Kecukupan Dana (RKD) dan tuntutan kepuasan Peserta dan Pensiunan.

- Keteladanan

Insan Dana Pensiun menyadari kedudukan sebagai panutan yang dengan konsisten harus selalu bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar.

Oleh karena itu Insan Dana Pensiun harus senantiasa menghindari dan tidak melakukan tindakan-tindakan yang tidak mencerminkan keteladanan, yang antara lain tercermin dalam sikap acuh dan kurang peduli, yang tidak atau kurang peka terhadap Manajemen Risiko.

- Penghargaan Sumber Daya Manusia

Segenap jajaran Dana Pensiun menyadari dan meyakini, bahwa Sumber Daya Manusia adalah salah satu aset utama Dana Pensiun. Oleh karenanya, Dana Pensiun selalu mengupayakan adanya penerimaan, pelatihan, pengembangan, dan pembinaan terus menerus, yang mengarah kepada terbentuknya Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

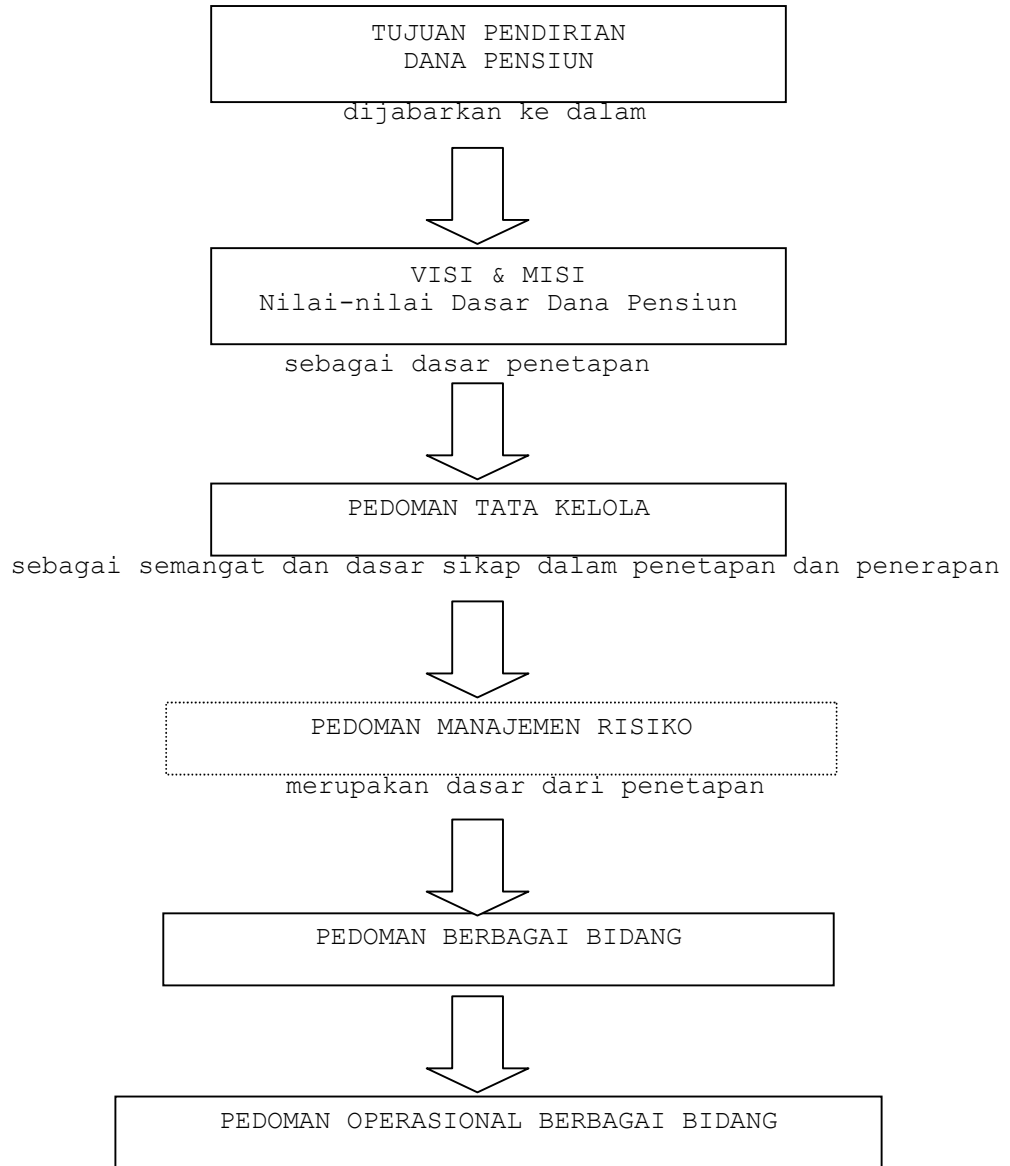
Sumber Daya Manusia atau pekerja harus selalu diperlakukan dan dipekerjakan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai, dengan selalu mengembangkan sikap kerjasama dan kemitraan.

Penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja berdasarkan hasil kerja individu dan kerjasama tim yang menciptakan sinergi positif untuk kepentingan Dana Pensiun.

Nilai-nilai tersebut di atas adalah prasyarat yang sangat penting bagi terbentuknya cara berpikir, kesatuan sikap, perilaku dan tindakan yang mencerminkan kepedulian yang tinggi terhadap

Manajemen Risiko.

Dari uraian di atas kedudukan Manajemen Risiko Dana Pensiun yang ditetapkan oleh Pengurus sebagaimana disebutkan dalam Bab III***? dapat digambarkan sebagai berikut :



Penetapan dan penerapan Manajemen Risiko Dana Pensiun secara tepat dan tertib, diharapkan dapat memberikan keyakinan dan kepercayaan, bahwa semua pengambilan keputusan dan penetapan kebijaksanaan telah dilakukan dengan baik, berlandaskan, serta diyakini berada dalam batas-batas yang dapat diterima, baik Risiko financial maupun Risiko non financial. Penerapan Pedoman Manajemen Risiko secara tepat dan tertib juga diharapkan dapat membatasi dan mencegah terulangnya kesalahan, kegagalan dan kerugian.

Lebih lanjut, kegunaan penerapan Manajemen Risiko Dana Pensiun tersebut antara lain terinci sebagai berikut :

1. Memberikan pedoman bagi Dewan Pengawas, Direksi/Pengurus dan Pekerja Dana Pensiun dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai kewenangan masing-masing, baik dalam hal pengambilan keputusan maupun dalam hal pelaksanaan kegiatan operasional, berkaitan dengan adanya Risiko yang setiap saat dihadapi.
2. Secara psikologis, semua jajaran Dana Pensiun akan memiliki keyakinan dan ketetapan hati, bahwa fungsi dan peran yang dijalankan oleh masing-masing bagian dan personil telah terjalin di dalam rangkaian prosedur dan tatalaksana yang aman, saling menjaga dan mencegah terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diharapkan.
3. Memberikan keyakinan kepada Pendiri, Peserta, dan para *stakeholders* lainnya bahwa pengurusan dan pengelolaan kegiatan Dana Pensiun telah dijalankan dengan profesional, menerapkan prinsip kehati-hatian, dan telah sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan kegiatan yang sehat.
4. Pengelolaan dan pemanfaatan semua sumber daya dan kekayaan Dana Pensiun dilakukan secara efisien dan efektif.
5. Mengurangi potensi kerugian dan kegagalan dalam menjalankan kegiatan Dana Pensiun, Terutama dalam hal penggunaan dan pengelolaan dana.
6. Secara umum, penerapan Pedoman Umum Manajemen Risiko juga dimaksudkan untuk meningkatkan, dan tetap menjaga serta mempertahankan reputasi Dana Pensiun.

Manajemen Risiko yang dilakukan dengan baik diharapkan dapat memberikan jaminan bahwa setiap fungsi dalam Dana Pensiun dalam menjalankan aktifitas dapat menghasilkan kinerja yang baik, tanpa kekhawatiran menghadapi Risiko yang tidak diketahui, tidak terukur, dan tidak dapat diperhitungkan intensitas serta dampak dan kerugian yang mungkin timbul.

Penetapan dan penerapan Pedoman Umum Manajemen Risiko secara tepat dan tertib, diharapkan dapat memberikan keyakinan dan kepercayaan, bahwa semua pengambilan keputusan dan penetapan kebijaksanaan telah dilakukan dengan baik, berlandaskan, serta diyakini berada dalam batas-batas yang dapat diterima, baik Risiko financial maupun Risiko non financial.

Penerapan Manajemen Risiko Dana Pensiun secara tepat dan tertib juga diharapkan dapat membatasi dan mencegah terulangnya kesalahan, kegagalan dan kerugian.

BAB V
KAIDAH-KAIDAH MANAJEMEN RISIKO

Sebagai bagian dan penerapan dari Tata Kelola Dana Pensiun Yang Baik Manajemen Risiko harus diterapkan dengan kaidah-kaidah yang secara umum berlaku dalam Penerapan Tata Kelola Yang Baik (Good Governance), yang terdiri dari :

1. Prinsip-prinsip Tata Kelola Yang Baik atau Good Pension Fund Governance

a. *Transparansi (Transparency)*

Dana Pensiun harus menerapkan keterbukaan dan transparansi dalam semua penyampaian dan pengungkapan informasi materiil dan relevan mengenai Dana Pensiun dan kegiatannya secara tepat waktu, memadai, jelas, dapat dipercaya.

Pendiri, Peserta, Pensiunan dan para Stakeholders lainnya harus diberikan kemudahan akses guna mendapatkan informasi tentang Dana Pensiun.

Dana Pensiun juga terbuka dan menerima semua pendapat, usul serta saran yang disampaikan oleh Peserta.

Semua kebijakan Dana Pensiun harus ditetapkan dalam bentuk tertulis, dan dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan (Stakeholders) yang berhak untuk memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.

Secara internal, Dana Pensiun menerapkan keterbukaan dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan, dan dengan demikian diperoleh jaminan, bahwa semua Keputusan diambil berdasarkan informasi dan data yang menunjangnya.

Prinsip keterbukaan ini tidak mengurangi keharusan Dana Pensiun untuk memenuhi peraturan dan ketentuan tentang Kerahasiaan, yang berlaku bagi informasi atau keterangan yang karena sifatnya atau sesuai dengan ketentuan undang-undang, harus dirahasiakan.

b. *Akuntabilitas (Accountability)*

Kejelasan fungsi, kompetensi, kewenangan dalam pelaksanaan kegiatan dan pertanggungjawaban Organ Dana Pensiun, harus ditetapkan dengan jelas secara tertulis.

Pengelolaan Dana Pensiun harus dilaksanakan dengan penetapan secara jelas fungsi, kegiatan dan tugas yang harus dijalankan, sesuai dengan arah dan tujuan pendirian Dana Pensiun.

Kesemua fungsi, kegiatan dan tugas harus dijalankan dan diselenggarakan dengan pemisahan tanggungjawab yang jelas.

Dana Pensiun juga harus menetapkan kriteria dan persyaratan, sehingga semua fungsi, kegiatan dan tugas dilaksanakan oleh organ Dana Pensiun yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tanggungjawabnya.

Penerapan prinsip Akuntabilitas ini juga harus disertai dengan penerapan sistem kontrol dan pengawasan, disamping sistem penilaian kinerja bagi semua jajaran Dana Pensiun.

c. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Pertanggungjawaban Dana Pensiun diterapkan dalam bentuk pengelolaan Dana Pensiun berdasarkan prinsip kehati-hatian secara konsisten.

Kesadaran akan risiko dan penetapan serta penerapan Kebijakan Pengendalian Risiko juga menjadi dasar dan pedoman kerja pengelolaan Dana Pensiun.

Disamping itu, Dana Pensiun juga menjamin adanya kesesuaian dan kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan kegiatan yang sehat.

d. Kemandirian (*Independency*)

Dana Pensiun dikelola secara profesional, tanpa benturan dan pertentangan kepentingan serta pengaruh / tekanan dari pihak manapun juga, yang tidak sesuai dan/atau menyimpang dari peraturan perundang-undangan yang berlaku serta tidak berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan kegiatan yang sehat.

Manajemen Dana Pensiun menyadari, bahwa pengelolaan Dana Pensiun merupakan tanggungjawab kolektif semua jajaran Dana Pensiun.

Kunci dari keberhasilan kegiatan bersama tersebut adalah adanya kemandirian untuk masing-masing fungsi dan penanggungjawabnya, sehingga tidak terjadi adanya paksaan, tekanan dan pengaruh dari pihak lain dalam pelaksanaan kegiatan.

e. Kesetaraan / Kewajaran (*Fairness*)

Keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Semua pihak yang berkepentingan dengan Dana Pensiun (*stakeholders*) harus memperoleh perlakuan dan perhatian yang sama dan wajar.

Semua masukan, usul dan saran Peserta dan *stakeholders* yang lain, yang secara terbuka harus diterima oleh Dana Pensiun, harus diperlakukan sama dan semua mempunyai hak yang sama untuk mendapatkan tanggapan dan tindaklanjut.

2. Etika dan Perilaku Insan Dana Pensiun

Keberhasilan dalam mewujudkan Visi dan mengimplementasikan Misi serta Nilai-nilai Dasar dan semua kebijakan serta aturan pada Dana Pensiun sangat dipengaruhi oleh Etika dan perilaku Insan Dana Pensiun itu sendiri.

Etika dan perilaku yang seharusnya mendasari cara berpikir, sikap dan tindakan Insan Dana pensiun adalah sebagai berikut :

- Mematuhi semua ketentuan dan peraturan per Undang-Undangan dan semua peraturan lainnya yang berlaku.
- Menjunjung tinggi kejujuran, tulus dan terbuka dan dapat saling menghargai serta mengutamakan kerja sama.
- Memegang teguh kedisiplinan dan konsisten, selalu berpikir positif.
- Berusaha untuk menguasai permasalahan dan bertanggung jawab sehingga dapat memberikan solusi dan hasil terbaik.
- Menjaga kerahasiaan.
- Tidak memanfaatkan wewenang dan jabatan untuk kepentingan pribadi.
- Dan selalu berusaha mengembangkan diri untuk mendapatkan suatu hasil yang lebih baik dari waktu ke waktu, serta peduli terhadap lingkungan.

Apabila setiap insan Dana Pensiun berpikir, bersikap, bertindak dan menerapkan kebijakan dengan selalu berpijak pada perilaku seperti tersebut di atas diharapkan Dana Pensiun dapat mengelola Risiko yang timbul dan akan meminimalisir Risiko dimaksud dalam setiap bidang, untuk mendapatkan hasil yang optimal seperti yang direncanakan.

BAB VI

PENGERTIAN TENTANG RISIKO

Untuk dapat menerapkan Manajemen Risiko Dana Pensiun dengan baik, seluruh jajaran Dana Pensiun harus memahami secara mendalam pengertian tentang Risiko.

1. Risiko

Secara umum, Risiko diartikan sebagai kemungkinan terjadinya kerugian baik yang bersifat material maupun immaterial yang mungkin timbul, baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada financial perusahaan saat ini dan di masa mendatang.

Dalam pemahaman sehari-hari yang secara umum dikenal, ada 2 (dua) macam pengertian Risiko :

- a. Risiko diartikan sebagai kemungkinan terjadinya ketidak berhasilan atau kegagalan dalam melakukan tindakan atau perbuatan tertentu.
- b. Risiko diartikan sebagai kemungkinan timbulnya kerugian yang akan diderita atau diperoleh karena melakukan tindakan atau perbuatan tertentu, walaupun tindakan atau perbuatan itu sendiri berhasil dilakukan.

Dalam dunia usaha, secara teori dikenal sebuah pengertian yang dijadikan pedoman, bahwa suatu usaha yang (akan) memberikan hasil (return) yang tinggi, pasti juga memiliki Risiko yang tinggi (**high risk high return**). Sebaliknya usaha yang (akan) memberikan hasil (return) yang rendah, umumnya juga memiliki Risiko yang rendah (**low risk, low return**).

Semua pemahaman dan batasan tentang Risiko diatas menghubungkan adanya Risiko dengan tindakan, perbuatan, atau kegiatan usaha tertentu yang akan dilakukan.

Di samping itu, Risiko mempunyai pengertian yang lebih luas dari sekedar kemungkinan timbulnya kegagalan atau kerugian dalam melakukan tindakan, perbuatan atau kegiatan usaha tertentu.

Risiko, pada hakekatnya melekat pada semua hal yang ada pada keberadaan seseorang, sebuah organisasi, lembaga, atau sebuah Badan Usaha. Segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang atau lembaga pada hakekatnya mengandung Risiko, yang berupa berkurangnya nilai kekayaan, bertambah besar hutang atau kewajiban.

Dalam pengertian akuntansi, apapun yang ada pada sisi Aktiva atau Kekayaan, dan apapun yang ada pada sisi Pasiva atau Kewajiban, serta milik sendiri atau modal, semuanya ber-Risiko, semuanya memiliki

kemungkinan mengalami perubahan nilai, yang mengakibatkan kerugian. Segala sesuatu yang berada di sisi Aktiva atau Kekayaan (dan modal), dapat berkurang nilainya. Dan segala sesuatu pada sisi Pasiva atau Kewajiban dan hutang, dapat bertambah jumlahnya.

Masih dalam pengertian Akuntansi, yang dimaksud dengan Aktiva dan Pasiva tidak hanya yang dicatat di dalam pembukuan (**intracomptable**) saja, tetapi juga termasuk yang dicatat di luar pembukuan (**extracomptable**).

Lebih luas lagi dari itu, Risiko juga meliputi hal-hal di luar jangkauan Akuntansi. Harta, Kekayaan dan Beban atau Kewajiban yang tidak dapat dinilai dengan uang atau sering disebut **Intangible Asset/Liabilities** juga mengandung Risiko. Setiap kekayaan dan kewajiban yang bersifat abstrak dan tak berbentuk juga dapat mengalami penurunan nilai (kekayaan) atau kenaikan nilai (kewajiban). Semua itu dapat terjadi, walaupun Badan Usaha atau lembaganya sendiri sama sekali tidak melakukan tindakan atau perbuatan atau kegiatan tertentu.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa pada hakekatnya Risiko dapat diartikan sebagai suatu kemungkinan terjadinya kerugian yang mungkin diderita pada semua sisi keberadaan seseorang atau sebuah lembaga, pada setiap saat, baik karena melakukan tindakan atau perbuatan dan kegiatan tertentu, maupun tidak.

Dengan demikian, pada hakekatnya keberadaan Dana Pensiun setiap saat selalu berisiko, selalu menghadapi kemungkinan terjadinya kerugian, walaupun tidak sedang melakukan kegiatan tertentu.

Risiko sangat berkaitan dengan ketidakpastian (*uncertainty*) atas terjadinya peristiwa yang mungkin mengakibatkan kerugian atau probabilitas suatu hasil yang berbeda dengan yang diharapkan.

Ketidakpastian itu dapat diklasifikasikan;

- 1) Ketidakpastian ekonomi (*economic uncertainty*) yaitu kejadian yang timbul karena perubahan sikap konsumen, perubahan harga, teknologi, atau adanya penemuan baru.
- 2) Ketidakpastian yang disebabkan oleh alam (*uncertainty of nature*), misalnya banjir angin topan, badai dan bencana alam lainnya
- 3) Ketidakpastian akibat perilaku manusia (*human uncertainty*) misalnya pencurian, perampokan dan pembunuhan.

Di samping itu pada umumnya ketidakpastian diakibatkan oleh;

- 1) Tenggang waktu antara perencanaan suatu kegiatan sampai kegiatan itu menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Makin panjang tenggangwaktu, makin besar ketidakpastiannya
- 2) Keterbatasan informasi yang diperoleh dan kemampuan memahami informasi yang diperoleh.

- 3) Keterbatasan pengetahuan dan kemampuan dalam pengambilan keputusan dari perencanaan.

2. Risiko dan Kerugian

Risiko yang dihadapi oleh Dana Pensiun pada dasarnya dapat diartikan sebagai :

Kemungkinan atau potensi terjadinya kerugian atau hal-hal lainnya yang tidak diinginkan, terhadap kepentingan Dana Pensiun.

Yang dimaksud dengan kepentingan Dana Pensiun, dapat berupa keberadaan, nama baik, reputasi, kekayaan yang telah dimiliki maupun yang akan (seharusnya) didapat dan dimiliki, dan beban atau kewajiban yang telah ada maupun yang (seharusnya) akan timbul dan harus dibayar atau dipenuhi. Sebagai contoh, kekayaan berupa uang tunai atau rekening di Bank (yang sudah ada) memiliki potensi kerugian berupa merosotnya nilai tukar mata uang di rekening tersebut.

Demikian juga kekayaan yang akan didapat dan seharusnya dimiliki berupa bunga bank, berpotensi untuk ikut merugi dan berkurang jumlahnya, apabila tingkat suku bunga mengalami penurunan.

Dengan demikian, harus dibedakan antara **Risiko** dengan **kerugian**.

Risiko adalah kemungkinan terjadinya kerugian, sebuah **potensi**.

Sedangkan kerugian adalah sebuah Risiko (kemungkinan) yang telah menjadi kenyataan, telah terjadi, atau sebuah potensi yang telah menjadi kenyataan, sebuah **realitas**.

Betapapun besarnya Risiko (kemungkinan terjadinya kerugian), apabila tidak terrealisir menjadi sebuah kenyataan, kerugian itu sendiri tidak akan pernah terjadi.

Dengan perkataan lain : Sebuah Risiko yang sebelumnya telah disadari dan bahkan telah diperhitungkan akan terjadi, belum tentu menjadi kenyataan dan mengakibatkan kerugian.

Sebaliknya, dapat pula terjadi, bahwa sebuah kerugian atau hal yang tidak diinginkan ternyata terjadi dan harus dialami, walaupun sebelumnya sama sekali tidak disadari dan tidak diperhitungkan terjadinya Risiko (kemungkinan terjadinya kerugian) itu.

Situasi yang terakhir di atas memberikan gambaran dan membuktikan, bahwa Risiko (atau kemungkinan timbulnya kerugian) itu sebenarnya ada, karena ternyata kerugian itu benar-benar terjadi. Namun, ternyata Risiko tersebut tidak disadari, dan tidak diperhitungkan akan terjadi.

3. Risiko dan Peluang

Adanya kemungkinan terjadi **kerugian** dan penurunan nilai yang akan terjadi dan **harus diderita** oleh Dana Pensiun terhadap kekayaan, sebenarnya juga dapat terjadi sebaliknya, yakni berupa kemungkinan terjadinya **keuntungan** atau kenaikan nilai yang akan terjadi dan **akan dinikmati** oleh Dana

Pensiun.

Di samping kemungkinan terjadinya kerugian, terhadap segala hal yang ada pada Dana Pensiun juga terlekat kemungkinan terjadinya keuntungan.

Dengan demikian, pada hakekatnya Risiko, yang apabila terrealisir atau menjadi kenyataan, akan berupa kerugian, selalu hadir dan melekat pada semua kekayaan dan kewajiban Dana Pensiun, bersamaan dan berdampingan dengan hadirnya Peluang, yang apabila terrealisir atau menjadi kenyataan, akan berupa keuntungan.

Pada saat yang sama, terhadap obyek yang sama, selalu terdapat Risiko terjadinya kerugian, dan juga selalu terdapat peluang terjadinya keuntungan. Hal ini dikategorikan sebagai Risiko spekulatif

4. Risiko, Peluang dan Perubahan

Risiko dan Peluang, kedua-duanya adalah sebuah kemungkinan. Apabila tidak terrealisir, tidak akan berubah dan menjelma menjadi Kerugian dan Keuntungan.

Risiko akan tetap selamanya menjadi Risiko, dan kerugian yang dikhawatirkan tidak akan terjadi, dan peluang akan tetap selamanya menjadi peluang. Dengan demikian, diperlukan adanya atau terjadinya atau berlakunya "sesuatu", yang akan menyebabkan sebuah Risiko benar-benar terrealisir menjadi kerugian, atau akan menyebabkan sebuah peluang terrealisir menjadi keuntungan. "Sesuatu" tersebut adalah sebuah perubahan.

Kekayaan Dana Pensiun yang mengandung Risiko untuk terjadinya kerugian dan sekaligus memiliki peluang untuk memperoleh keuntungan, akan tetap pada keadaan seperti semula, apabila tidak terjadi perubahan apapun, dan Risiko tidak menjadi kerugian, dan peluang tidak menjadi keuntungan. Misalnya : tidak terjadi perubahan suku bunga, atau perubahan nilai tukar uang, atau inflasi yang sangat tinggi.

5. Pemahaman tentang Tidak Terbatasnya Risiko

Sebagai penegasan terhadap hal-hal yang telah dibahas sebelumnya, Risiko berada dan melekat pada setiap hal yang ada pada Dana Pensiun, yaitu pada:

- 1) Kekayaan dan harta yang telah dimiliki dan yang akan dimiliki,
- 2) Kewajiban dan hutang yang telah menjadi beban dan yang akan menjadi beban.

Kekayaan dan Kewajiban tersebut dapat berupa apa saja, baik yang berupa barang nyata (*tangible*), natura, dan dapat dinilai serta dicatat dan dibukukan dalam Sistem Akuntansi, maupun barang abstrak (*intangible*), *in natura*, dan tidak dapat dinilai serta dicatat dalam sistem Akuntansi.

Barang nyata tersebut dapat berupa barang tetap dan barang bergerak, yang sedang berada dalam penguasaan dan digunakan oleh Dana Pensiun, maupun

yang sedang dalam penguasaan Dana Pensiun tetapi dipergunakan pihak lain, atau berada di luar penguasaan Dana Pensiun dan tidak dapat digunakan oleh Dana Pensiun, dan sebagainya.

Dengan demikian, dari segi jenis dan barang atau obyeknya, Risiko tidak memiliki batasan. Barang apapun juga, sepanjang menjadi kekayaan dan kewajiban Dana Pensiun, bahkan yang masih akan menjadi kekayaan dan kewajiban, mengandung Risiko.

Dari segi jangka waktu, Risiko memiliki lingkup yang tidak terbatas. Risiko dapat segera dan dalam waktu sekejap terrealisir menjadi kerugian, atau terrealisir menjadi kerugian setelah kurun waktu yang lama, atau dapat pula tetap bertahan sebagai Risiko, tidak pernah terrealisir menjadi kerugian.

Dari segi lokasi dan area, Risiko terdapat di semua lokasi dan area Dana Pensiun, di setiap Bagian dan Bidang, di setiap tahap proses kegiatan, di semua dokumen dan surat menyurat termasuk arsipnya, di segenap jenis dan macam peralatan dan mesin, bahkan di setiap personil Sumber Daya Manusia.

Kesimpulannya adalah bahwa Risiko Dana Pensiun yang ada dan harus diantisipasi serta dihadapi kemungkinannya untuk terrealisir menjadi kerugian berada dan terdapat pada semua sisi, semua aspek dan semua unsur keberadaan Dana Pensiun.

BAB VII
PEMAHAMAN TENTANG MANAJEMEN RISIKO

Secara sederhana manajemen Risiko diartikan suatu pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan Risiko dalam suatu perusahaan atau organisasi yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan strategi untuk memperkecil Risiko, dan pengawasan termasuk mengevaluasi program penanggulangan Risiko.

Dengan demikian program manajemen Risiko mencakup;

- 1) Mengidentifikasi Risiko-Risiko yang akan dihadapi
- 2) Menentukan / mengukur besarnya Risiko
- 3) Mencari jalan keluar untuk menanggulangi Risiko
- 4) Menyusun strategi untuk memperkecil atau mengendalikan Risiko
- 5) Mengkoordinasikan pelaksanaan penanggulangan Risiko dan mengevaluasi

Keadaan dan situasi ideal yang dikehendaki adalah bahwa tingkat kemungkinan terjadinya kerugian berada dalam batasan sekecil mungkin, dan apabila kemungkinan tersebut terrealisir menjadi kerugian, jumlah kerugian yang harus diderita juga dalam batasan serendah mungkin.

Dengan demikian, Manajemen Risiko dapat diartikan sebagai semua tindakan yang dilakukan, dengan tujuan :

- a) Mengurangi atau menekan kemungkinan terjadinya kerugian sampai pada tingkat serendah mungkin
- b) Mengusahakan agar apabila kemungkinan itu terjadi, kerugian yang diderita dapat dibatasi pada tingkat seminimal mungkin.

Dengan pemahaman seperti di atas, serta mengingat bahwa keberadaan Risiko terdapat pada semua sisi Dana Pensiun dan pada semua level/jenjang dan proses kegiatan Dana Pensiun, maka Manajemen Risiko pada dasarnya harus diterapkan :

- a) Secara luas dan menyeluruh, pada seluruh level/jenjang dan kepentingan Dana Pensiun
- b) Secara kolektif, dilaksanakan dan diterapkan oleh semua jajaran Dana Pensiun
- c) Secara terus menerus, sepanjang waktu, selama kegiatan Dana Pensiun masih berjalan.

Dengan demikian, kegiatan Manajemen Risiko merupakan kegiatan yang bersifat menyeluruh, lintas sektoral dan harus dilaksanakan secara

bersama-sama secara konsekuen oleh seluruh jajaran Dana Pensiun. Mengingat bahwa Dana Pensiun adalah sebuah lembaga dengan tatanan organisasi yang memiliki berbagai fungsi dan berbagai jenjang kewenangan serta jenjang tugas dan tanggungjawab, maka semua tindakan dan penerapan Manajemen Risiko harus dilakukan penyesuaian dengan tatanan tersebut.

Sebagaimana pelaksanaan kegiatan yang lain, kegiatan Manajemen Risiko harus diatur tatakerja dan prosedurnya, penanggungjawab dan pelaksana pada masing-masing tahapan : Perencanaan, Pelaksanaan dan Pengawasan, serta hubungan kordinasi dari semua pihak.

Manajemen Risiko tidak hanya terbatas pada hal-hal atau ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Pedoman Umum Manajemen Risiko dan/atau pedoman pelaksanaan yang tertulis, tetapi juga meliputi semua hal yang menurut sifatnya dapat diartikan sebagai langkah dan usaha penjagaan kepentingan Dana Pensiun.

BAB VIII
TAHAPAN MANAJEMEN RISIKO

Untuk mengendalikan Risiko yang melekat pada kekayaan & kewajiban perlu mengetahui keberadaan Risiko, mengenalinya dan kemudian melakukan analisa. Dari kegiatan tersebut maka kita akan mengetahui seberapa besar Risiko tersebut. Dengan kata lain seberapa besar probabilitasnya akan terjadi dan seberapa besar dampaknya terhadap kerugian yang ditimbulkannya terhadap Dana Pensiun.

Aktivitas pengendalian Risiko dimulai dari mendeteksi Risiko yang dihadapi dan pengkajian serta analisis terhadap Risiko sehingga dapat dikenali tipe dari Risiko dan mengukur Risiko baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Selanjutnya dari hasil analisa tersebut kita dapat menentukan sikap terhadap Risiko tersebut dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk mengantisipasi atau untuk menindak-lanjuti kemungkinan terjadinya Risiko tersebut.

Manajemen Risiko perlu untuk mengambil tindakan lebih lanjut apabila Risiko tersebut benar-benar terjadi.

Tahapan Manajemen Risiko dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Tahap Pemantauan Risiko

Pada tahap pemantauan Risiko ini menggunakan semua jaringan dan fasilitas yang dimiliki oleh Dana Pensiun agar digunakan untuk memonitor Risiko guna memberikan peringatan dini mengenai keberadaan Risiko, dan Risiko yang mungkin timbul.

Karena Risiko terdapat pada seluruh sisi dan aspek dari kegiatan Dana Pensiun, maka kegiatan pemantauan Risiko harus dilaksanakan secara menyeluruh atas semua kegiatan Dana Pensiun.

Pemantauan Risiko dilaksanakan sejak tahap proses perencanaan, pelaksanaan dan tahap pengawasan. Selain hal tersebut, pemantauan Risiko dilaksanakan pada proses pengambilan keputusan, penyampaian perintah, keputusan proses eksekusi, proses pencatatan, proses penerimaan, pembayaran, proses penyimpanan dan seterusnya. Proses pemantauan Risiko melibatkan seluruh jajaran Dana Pensiun, sesuai dengan fungsi dan wewenangnya masing-masing.

2. Tahap Mengenal Risiko

Dari tahap pemantauan Risiko akan diketahui adanya Risiko tertentu yang terkandung dalam obyek yang dipantau.

Pada tahapan berikutnya yaitu pengenalan Risiko dari sini akan diketahui gambaran tentang jenis Risiko dan macam Risiko yang diperkirakan melekat pada obyek yang bersangkutan.

Dari satu obyek baik pasiva, aktiva maupun transaksi lain yang akan dapat mengandung satu atau lebih jenis Risiko.

Sebagai contoh :

1. Aktiva obligasi mengandung Risiko : gagal bayar, Risiko pasar, Risiko suku bunga, Risiko reinvestasi, Risiko likuiditas, Risiko inflasi, Risiko kehilangan kesempatan.
2. Kewajiban membayar manfaat pensiun mengandung Risiko : salah hitung/bayar manfaat pensiun, keterlambatan membayar.
3. Penggunaan komputer mengandung Risiko : salah entri data, gangguan listrik, penggunaan komputer oleh yang tidak kompeten.
4. Deposito : Risiko reinvestasi, Risiko kredit, Risiko nilai tukar, Risiko inflasi, Risiko event.
5. Aktiva Operasional misalnya mobil, Risiko rusak, pencurian, tabrakan. Risiko nilai jual kembali, Risiko penipuan dan lain-lain.

3. Tahap dan Mengukur Risiko (Risk Measuring)

Pada tahapan ini dilakukan pengukuran dan penilaian terhadap Risiko pada obyek yang telah dikenali.

Tahap ini sangat penting dan harus dilaksanakan dengan hasil penilaian yang obyektif sehingga dapat diambil tindakan-tindakan dan langkah-langkah yang perlu dan tepat terhadap Risiko yang bersangkutan.

Setelah Risiko diketahui keberadaannya dalam setiap obyek, maka harus diukur dengan benar besarnya Risiko dari berbagai aspek dan pertimbangan.

Apabila diperlukan, penetapan besarnya Risiko ditetapkan setelah melalui analisa dari berbagai pihak yang terkait dan berkompeten guna memperoleh nilai Risiko tepat dan obyektif.

Penilaian dan pengukuran Risiko untuk memperoleh nilai dan acuan yang tepat dan obyektif dari dua hal yang terkandung dalam Risiko :

- Besarnya kemungkinan terjadinya Risiko yang mengakibatkan kerugian (probabilitas).
- Dampak besar kecilnya nilai kerugian yang diakibatkan apabila Risiko tersebut terjadi.

Berbagai kemungkinan kombinasi akan diperoleh dari hasil penilaian dan pengukuran yang menggabungkan kedua komponen tersebut di atas. Hasil pengukuran dan penilaian secara kualitatif dengan tinggi rendahnya Risiko.

Tingkat	Kemungkinan	Keterangan
1	Sangat tinggi	Hampir selalu terjadi pada kebanyakan situasi
2	Tinggi	Sering terjadi pada kebanyakan situasi
3	Cukup	Kadang-kadang terjadi
4	Sedang	Jarang terjadi
5	Rendah	Mungkin terjadi pada situasi yang dikecualikan

a. Ukuran kualitatif dari dampak yang ditimbulkan adalah :

Tingkat	Dampak	Contoh
1	Katastropis	Kerugian financial yang sangat besar
2	Mayor	Kerugian financial yang besar, kehilangan kapasitas produksi
3	Moderat	Kerugian financial yang cukup besar
4	Minor	Kerugian financial yang sedang
5	Tidak berarti	Kerugian financial yang sangat kecil

b. Matriks *assesement*/pengukuran Risiko menurut kemungkinan dan dampak yang ditimbulkan :

Risiko	Dampak				
	Tidak berarti	Minor	Moderat	Mayor	Katas tropis
Sangat Tinggi	Tinggi	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim	Ekstrim
Tinggi	Moderat	Tinggi	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim
Cukup	Rendah	Moderat	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim
Sedang	Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Ekstrim

Rendah	Rendah	Rendah	Moderat	Tinggi	Tinggi
---------------	--------	--------	---------	--------	--------

Keterangan :

1. Risiko dengan dampak ekstrim: memerlukan respon segera
2. Risiko dengan dampak tinggi: memerlukan perhatian manajemen puncak
3. Risiko dengan dampak moderat: tanggung jawab manajemen harus ditentukan secara spesifik
4. Risiko dengan dampak rendah: dikelola dengan prosedur rutin.

Pengukuran Risiko dengan Metode Kuantitatif

Hasil pengukuran dan penilaian dinyatakan secara kuantitatif, dengan besaran tingkat tinggi rendahnya Risiko meliputi angka (nilai 1 (rendah) s/d 10 (sangat tinggi)).

Hasil pengukuran nilai Risiko dapat digambarkan dalam table sebagai berikut :

Hasil Pengukuran dan Penilaian dinyatakan secara kuantitatif, dengan besaran tingkat tinggi rendahnya Risiko meliputi angka (nilai) 1 (rendah) s/d 10 (sangat tinggi).

Hasil pengukuran nilai Risiko dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

		Tingkat Kemungkinan				
		RENDAH	SEDANG	CUKUP	TINGGI	SANGAT TINGGI
Dampak	KATASTROPIS	1. Gagal computer (7)	(7.5)	(8)	(9.5)	3. Gagal Kupon (10)
	MAJOR	(6)	(6.5)	(7)	(7.5)	(8)
	MODERAT	(4)	(4.5)	(5)	(5.5)	(6)
	MINOR	(2.5)	(3)	(3.5)	(4)	(5)
	TIDAK BERARTI	(1)	(2.5)	(3)	(3.5)	2. Salah bayar MP (4)

Menggunakan contoh di atas, hasil penilaian Risiko menunjukkan :

1. Tingkat **kemungkinan terrealisirnya Risiko** kegagalan pemakaian komputer mungkin **rendah** bagi komputer tertentu dengan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan, tetapi **jumlah kerugian yang akan diderita** karena kegagalan komputer tersebut **tinggi** atau **sangat tinggi** karena akan sangat mengganggu dan mengacaukan data Pendanaan atau Sistem Akuntansi. Nilai

Risiko (7)

2. Tingkat **kemungkinan terrealisirnya Risiko kesalahan pembayaran Manfaat Pensiun** dinilai **sangat tinggi** karena ketidakjelasan identitas Pensiunan yang bersangkutan, namun **jumlah kerugian yang akan diderita** karena salah pembayaran tersebut **rendah**, mengingat jumlah Manfaat Pensiun yang rendah, dan kemungkinan masih akan dapat ditagih kembali. Nilai Risiko (4)
3. **Kemungkinan terjadinya gagal bayar Obligasi Korporasi** dinilai **sangat tinggi**, karena ketidakmampuan Emiten. **Jumlah kerugian yang akan diderita** juga **tinggi/sangat tinggi**, sebesar jumlah Investasi Obligasi dan nilai hak atas Kupon. Nilai Risiko (10)

Pemberian Nilai Risiko menggunakan pedoman sebagai berikut :

- Hasil pengukuran dan pemberian Nilai Risiko lebih dititikberatkan pada faktor besarnya kerugian yang akan diderita, karena pada prinsipnya Dana Pensiun harus menitikberatkan pada keamanan dan kecukupan Pendanaan.
- Oleh karena itu, perbedaan atau peningkatan Kemungkinan Terrealisir menyebabkan perbedaan (kenaikan) pada Nilai Risiko yang lebih rendah, dibandingkan dengan perbedaan atau peningkatan ancaman Jumlah Kerugian yang akan diderita.
- Pada tingkat Kemungkinan Terrealisir Rendah, Nilai Risiko ditetapkan sebesar (1) untuk Ancaman Kerugian yang Rendah sampai (7) untuk Ancaman Kerugian yang sangat Tinggi.
Sebaliknya, pada tingkat Ancaman Kerugian yang Rendah, Nilai Risiko ditetapkan sebesar (1) untuk Kemungkinan Terrealisir yang Rendah, tetapi hanya sampai (4) untuk Kemungkinan Terrealisir yang Sangat Tinggi.
- Dari contoh di atas, Risiko Kegagalan Komputer mendapatkan Nilai Risiko sampai (7) karena ancaman Kerugiannya sangat tinggi, walaupun Kemungkinan Terrealisirnya rendah. Sebaliknya, Risiko Salah Bayar Manfaat Pensiun hanya memperoleh Nilai Risiko lebih rendah (4), karena ancaman Jumlah Kerugian Rendah, walaupun Kemungkinan Terealisirnya Sangat Tinggi
Dengan demikian, Risiko yang ada pada Kegagalan Komputer dinilai jauh lebih besar atau lebih tinggi daripada Risiko Salah Bayar Manfaat Pensiun.
Sebagai konsekuensinya, penerapan Manajemen Risiko pada Risiko Kegagalan Komputer memerlukan perhatian dan kesungguhan yang jauh lebih besar daripada penerapan Manajemen Risiko pada Kesalahan Bayar

Manfaat Pensiun.

4. Menanggapi Dan Menindaklanjuti Risiko

Berdasarkan hasil Penilaian dan Pengukuran Risiko, tanggapan dan tindaklanjut terhadap Risiko harus segera dilakukan.

Tahap ini menjadi inti dari seluruh penerapan Manajemen Risiko.

Ketepatan tanggapan dan sikap yang ditetapkan terhadap Risiko akan sangat menentukan langkah dan tindakan Manajemen Risiko selanjutnya.

Klasifikasi dari semua Risiko harus dibuat dan ditetapkan, untuk menentukan sikap dan tanggapan serta perlakuan atas Risiko-Risiko tersebut.

Risiko diklasifikasikan berdasarkan Hasil Penilaian, dengan urutan :

Hasil Penilaian Risiko 1 : Klasifikasi Risiko RENDAH

Hasil Penilaian Risiko >1 sampai 4 : Klasifikasi Risiko SEDANG

Hasil Penilaian Risiko >4 sampai 6 : Klasifikasi Risiko CUKUP

Hasil Penilaian Risiko >6 sampai 8 : Klasifikasi Risiko TINGGI

Hasil Penilaian Risiko >8 sampai 10 : Klasifikasi Risiko SANGAT TINGGI

Selanjutnya, Tanggapan Terhadap Risiko dan Tindakan Manajemen Risiko yang diperlukan dapat digambarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

KLASIFIKASI RISIKO	TANGGAPAN TERHADAP RISIKO	TINDAKAN MANAJEMEN RISIKO
SANGAT TINGGI (>8-10)	Menolak Risiko	Tidak ada Tindakan Manajemen, Risiko Ditolak Semua kegiatan atau transaksi yang mengandung Risiko tersebut tidak dilaksanakan/dibatalkan
TINGGI (>6-8)	Menerima Risiko Dengan Catatan	Risiko hanya akan diterima, apabila ada perubahan dan perbaikan kondisi/persyaratan dan dilakukan Penilaian Risiko ulang
CUKUP (>4-6)	Menerima Risiko Dengan Tindakan Khusus	Dilakukan Tindakan Manajemen Khusus, misalnya <ul style="list-style-type: none">▪ Perbaikan sarana, kemampuan SDM▪ Peningkatan Pengawasan▪ Melengkapi dokumentasi▪ Meningkatkan Monitoring▪ Dilakukan Hedging
SEDANG (>1-4)	Menerima Risiko Disertai Tindakan Minimal	Dilakukan Tindakan Manajemen Minimal, misalnya <ul style="list-style-type: none">▪ Perbaikan ringan Sistem Pencatatan▪ Penyesuaian ringan Tata Kelola▪ Perbaikan ringan Pelaporan

RENDAH (1)	Menerima Risiko	Tindakan Manajemen Rutin
---------------	-----------------	--------------------------

Sistem dan cara Penilaian dan Pengukuran serta pemberian Nilai Klasifikasi Risiko tersebut harus dijadikan standar pelaksanaan kegiatan dan kebiasaan menyeluruh di Dana Pensiun.

Penggunaan standard Penilaian dan Pemberian Klasifikasi tersebut sangat berguna bagi seluruh jajaran Dana Pensiun dalam pembentukan dan pengembangan budaya "**Sadar Risiko**" dan kebiasaan berorientasi pada Risiko (**Risk Appetite**) Dana Pensiun.

Pada pelaksanaan setiap kegiatan, semua insan Dana Pensiun secara sadar harus memulainya dengan gambaran dan kesadaran tentang Nilai Klasifikasi Risiko dari kegiatan tersebut, dan dengan demikian akan memiliki kesadaran betapa pentingnya penerapan Manajemen Risiko yang harus dilakukan. Dan akhirnya Manajemen akan memutuskan dihadapi atau tidak Risiko yang melekat pada kegiatan/aktivitas pada kekayaan atau kewajiban dimaksud. Apabila dihadapi, maka kegiatan/aktivitas dimaksud akan dilaksanakan, termasuk langkah meminimalisir Risiko yang ada. Apabila tidak, maka Manajemen harus mencari alternatif kegiatan/aktivitas yang lain.

Contoh, dampak dan respon terhadap Risiko :

No	Sumber Risiko	Akibat	Pengukuran Risiko			
			Dampak	Kemungkinan Terjadi	Ukuran Risiko	Respon Terhadap Risiko
1.	Likuidas bank	Penempatan deposito tdk/terlambat kembali	Mayor	Kadang-kadang	Ekstrim	a. Penetapan kriteria bank mitra b. Pengawasan kinerja bank mitra c. Penetapan kredit limit d. Tidak melakukan penempatan atas bunga penjaminan
2	Emiten obligasi tidak likuid atau bangkrut	Pokok & bunga obligasi tidak/terlambat di bayar	Mayor	Kadang-kadang	Ekstrim	a. Kajian atas prospek emiten b. Kajian peruntukan obligasi c. Deversifikasi portofolio melalui alokasi asset
3	Pemerintah tidak likuid atau bangkrut	Pokok dan bunga SUN/SBI tidak/terlambat dibayar	Mayor	Hampir tidak pernah	Rendah	a. Deversifikasi portofolio melalui alokasi asset b. Pembatasan prosentase

						investasi
4	Suku bunga pasar naik secara signifikan	Harga pasar SUN dan obligasi turun secara signifikan	Mayor	Jarang	Ekstrim	<ul style="list-style-type: none"> a. Deversifikasi portofolio melalui alokasi asset b. Diversifikasi antara yang mengacu pada harga pasar dan yang mengacu pada harga perolehan
5	Kondisi makro memberi sentiment negatif pada bursa saham	IHSG melemah menyebabkan harga saham dan reksadana turun secara signifikan	Moderat	Kadang-kadang	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemilihan saham dengan fundamental bagus sehingga bisa <i>reboud</i> dalam jangka panjang b. Pemilihan saham dengan beta (tingkat volatilitas terhadap indeks pasar) kecil
6	Emiten saham mengalami penurunan kinerja/prospek	Harga saham emiten tersebut turun (menyebabkan <i>potential loss</i>)	Moderat	Kadang-kadang	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> a. Diversifikasi dlm industri emiten b. Investasi berdasarkan nilai/value perusahaan
7	Kinerja fund manager tidak bagus	Nilai investasi dalam reksadana dan yang di <i>outsourc</i> akan turun	Mayor	Kadang-kadang	Ekstrim	<ul style="list-style-type: none"> a. Penetapan kriteria FM b. Pemilihan FM melalui proses <i>due diligence</i> c. Evaluasi kinerja FM
8	Debitur tidak likuid/bankrut	Bunga dan pokok SPU tidak/terlambat dibayar	Moderat	Kadang-kadang	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> a. Analisa kelayakan investasi b. Kredit dijamin dengan aset c. Penggunaan <i>escrow account</i>
9	Tenan properti tidak/terlambat membayar sewa	Target pendapatan sewa tidak tercapai	Minor	Kadang-kadang	Moderat	<ul style="list-style-type: none"> a. Penerapan sistem denda b. Penerapan sanksi operasional c. Pemutusan kontrak
10	Force majeure	Nilai aset turun drastis	Kata tropis	Jarang	Ekstrim	<ul style="list-style-type: none"> a. Asuransi gedung b. Pemasangan APK
11	Anak perusahaan tidak/untung likuid	Target penerimaan dividen dari saham penyertaan tidak tercapai	Moderat	Kadang-kadang	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> a. Analisa kelayakan investasi b. Penerapan kontrak manajemen c. Keputusan jual/tanah/beli berdasarkan kinerja perusahaan

c. **Filosofi Risiko investasi berhubungan erat dengan pernyataan *risk appetite dan risk tolerance*.**

Risk appetite :

Seberapa jauh Manajemen akan mengambil Risiko yang akan dihadapi.

Risk tolerance :

Seberapa jauh Manajemen akan memberikan toleransi pada Risiko yang memang tidak dapat dihindari.

d. **Pengontrolan Risiko investasi didefinisikan sebagai berikut:**

- Dilakukan dengan menetapkan dan mengkomunikasikan batasan mengenai tanggungjawab dan otoritas.
- Menetapkan tingkat toleransi Risiko.
- Risiko dapat dikontrol melalui diversifikasi dan transaksi lindung nilai (*hedging*)

BAB IX
JENIS RISIKO DAN PENGENDALIANNYA

Sebagai penyelenggara Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP), dalam menjalankan kegiatannya, Dana Pensiun senantiasa dihadapkan kepada 4 (empat) jenis Risiko :

1. Risiko Aktuarial dan Kepesertaan

Ukuran kecukupan dana untuk Program Pensiun Manfaat Pasti adalah perbandingan antara jumlah Kekayaan Dana Pensiun dengan jumlah Kewajiban Aktuarial, yang dinyatakan dalam bentuk Rasio Kecukupan Dana (RKD).

Perhitungan Pendanaan Dana Pensiun yang harus dilakukan dalam bentuk Valuasi Aktuarial oleh Aktuaris tersebut mengandung Risiko terjadinya kesalahan, terutama pada sisi Kewajiban Dana Pensiun, dengan jenis-jenis Risiko dan Manajemennya.

Risiko yang mungkin timbul dalam pelaksanaan perhitungan Kewajiban Dana Pensiun, adalah dalam menentukan Valuasi Aktuarial oleh Aktuaris, Risiko tersebut antara lain :

a. Risiko Penggunaan Asumsi Aktuarial

Jumlah besarnya Kewajiban Aktuarial tersebut harus dihitung oleh Aktuaris, dengan menggunakan berbagai asumsi, yang mungkin saja diperkirakan secara tidak tepat, sehingga merupakan sumber Risiko.

Peranan Aktuaris dalam perhitungan Kewajiban telah diperlukan semenjak pendirian (awal) Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK), dimana harus dihitung besarnya Kewajiban Awal (***Initial Liability***), Kewajiban Masa Lalu (***Past Service Liability***) dan besarnya Iuran yang harus disetor oleh Peserta dan Pemberi Kerja setiap bulannya.

Dengan demikian, Risiko perhitungan Aktuarial tersebut pada hakekatnya telah ada dan mungkin timbul sejak awal pendirian DPPK.

Risiko tersebut dapat berupa berbagai kemungkinan perhitungan yang terlalu kecil atau terlalu besar, yang tidak menggambarkan dengan tepat jumlah Kewajiban, yang pada akhirnya akan mengacaukan perhitungan kekayaan yang harus tersedia dan Rasio Kecukupan Dana (RKD).

Apabila hal tersebut terjadi terus menerus dan tidak disadari serta

tidak dilakukan perbaikan, akan mengakibatkan kesalahan dan kekeliruan perhitungan serta penyediaan dana oleh Pemberi Kerja.

Akibat lebih lanjut adalah kemungkinan tidak akan dapat terpenuhinya pemenuhan kecukupan dana, di samping masalah-masalah yang mungkin timbul berkenaan dengan pembayaran Manfaat Pensiun.

Untuk itu, Pendiri (Pemberi Kerja) dan Pengurus Dana Pensiun harus dapat dengan baik mengendalikan asumsi-asumsi tersebut, agar mendekati kenyataan yang ada.

Asumsi-asumsi Aktuaria tersebut meliputi antara lain :

- Tingkat bunga teknis yang digunakan
- Tingkat perkiraan kenaikan gaji
- Tingkat kematian
- Turn over kepesertaan
- Tingkat kecacatan
- Perubahan peraturan yang tidak diperkirakan sebelumnya.

b. Risiko Penggunaan Tabel Aktuaria

Perhitungan Valuasi Aktuaria juga harus dilakukan dengan menggunakan berbagai tabel, yang pada umumnya diperlukan dalam menghitung Nilai Sekarang Manfaat Pensiun atau Kewajiban per individu Peserta atau Pensiunan.

Penggunaan Tabel ini juga sangat peka pengaruhnya pada kebenaran perhitungan jumlah Kewajiban Dana Pensiun.

Sehubungan dengan itu, penetapan penggunaan berbagai Tabel harus benar-benar diperhatikan dan senantiasa disesuaikan dengan kenyataan dan Pedoman Umum yang telah ditetapkan.

Tabel-tabel tersebut antara lain :

- Tabel mortalita
- Tabel Nilai Sekarang
- Tabel Faktor Pengurang (*Discount Factor*)

c. Risiko Informasi dan Data Kepesertaan

Unsur-unsur dalam Valuasi Aktuaria yang juga mengandung Risiko Pendanaan adalah berbagai data dan informasi yang kebenaran, keakuratan dan transparansinya sangat penting dan harus senantiasa dijaga.

Mengingat cakupan perhitungan waktu yang panjang dalam perhitungan Kewajiban Aktuaria, perbedaan dan kesalahan yang kecil pada data dan informasi akan membawa dampak besar dalam hasil perhitungan.

Untuk memperoleh hasil perhitungan Aktuaria yang benar dan setepat mungkin, Dana Pensiun harus memelihara secara teratur dan tertib serta menjaga keakuratan data-data yang antara lain terdiri dari :

- Jumlah Peserta
- Struktur usia Peserta secara keseluruhan
- Data kematian Peserta akibat sakit
- Data kematian Peserta akibat kecelakaan
- Data kelahiran
- Data promosi
- Data demosi
- Data turnover Peserta Aktif (Karyawan)
- Data Peserta baru
- Data Peserta/Karyawan/Janda/Duda/Anak
- Struktur gaji Peserta
- Perubahan gaji Peserta baik akibat promosi, maupun berkala ataupun kenaikan
- Tingkat bunga pasar
- Tingkat inflasi

Lebih lanjut, berkaitan dengan Manajemen Risiko Aktuaria ini, beberapa hal harus mendapatkan perhatian dari semua jajaran Dana Pensiun yang terkait, sebagai berikut :

1. Peranan dari Bagian Pendanaan dan Kebersertaan sangat menentukan dalam pemeliharaan dan ketertiban berbagai data tersebut di atas.
2. Komunikasi dan kerjasama yang baik harus dibina dan dipelihara terus menerus dengan Pendiri (Pemberi Kerja), berkaitan dengan penyampaian data, informasi dan setiap perubahan yang terjadi
3. Komunikasi dan lalu lintas informasi dengan Peserta, berkenaan dengan terjadinya perubahan susunan keluarga, kepindahan jabatan, kenaikan gaji dan sebagainya.

Penyelenggaraan Sistem pencatatan dan Akuntansi yang baik, transparan dan dapat dipercaya mutlak diperlukan.

2. Risiko Keuangan (*Financial Risk*)

Risiko Keuangan Dana Pensiun adalah semua Risiko yang dapat mengancam dan apabila terrealisir akan menimbulkan kerugian (penurunan) atas kemampuan finansial Dana Pensiun.

Dengan kata lain, semua Kekayaan dan Kewajiban Dana Pensiun yang telah ada, yang telah dikuasai dan dicatat sebagai Aktiva dan Pasiva Dana Pensiun, maupun yang akan dikuasai, setiap saat menghadapi Risiko Finansial.

Risiko Financial (Keuangan) sangat penting artinya dan pada dasarnya merupakan Risiko Induk bagi Dana Pensiun, mengingat kegiatan pokok Dana Pensiun yang berkaitan dengan pencapaian kecukupan pendanaan bagi Program Pensiun.

Apapun yang telah terbentuk menjadi kemampuan Dana Pensiun untuk memenuhi kewajiban pendanaannya, sedapat mungkin harus dapat

dipertahankan untuk tidak mengalami kerugian, bahkan selalu berkembang dan menambah/memperbesar Kekayaan Dana Pensiun.

Risiko yang mungkin timbul atas dana yang terhimpun dan harus dikelola oleh Dana Pensiun, di luar Risiko dan kerugian yang timbul dalam rangka pelaksanaan kegiatan pengembangan dana (Investasi).

Risiko Financial (Keuangan) yang berkaitan dengan kegiatan Dana Pensiun, antara lain terdiri dari :

a. Risiko Pendanaan

Risiko Pendanaan ini berkaitan dengan kebenaran dan ketepatan perhitungan dan penerimaan dana dari Pendiri (Pemberi Kerja), sehubungan dengan kewajibannya mencukupi pendanaan Program Pensiun. Risiko timbul karena terjadinya penerimaan dari Pendiri (Pemberi Kerja) yang tidak tepat jumlah dan tidak tepat waktu, seperti yang telah ditetapkan dalam Valuasi Aktuarial.

Di samping itu, timbulnya Risiko Pendanaan ini sangat peka terhadap terjadinya perubahan Kewajiban yang disebabkan oleh adanya kenaikan gaji para Peserta, yang akan menambah jumlah Nilai Sekarang dari Manfaat Pensiun atau karena adanya perubahan pada Peraturan Dana Pensiun oleh Pendiri.

Dengan demikian setiap perencanaan yang berhubungan dengan kenaikan gaji karyawan dan perubahan-perubahan Peraturan Dana Pensiun, selalu harus dipertimbangkan secara teliti dengan memperhitungkan kecukupan Dana.

b. Risiko Likuiditas

Dana Pensiun dengan jumlah Pensiunan yang sangat besar harus selalu menyediakan dana yang cukup untuk pembayaran Manfaat Pensiun yang lebih besar dari total Iuran yang diterima.

Perhitungan penyediaan Dana yang kurang hati-hati dapat menyebabkan timbulnya Risiko kekurangan Likuiditas.

Untuk mengatasi Risiko ini, alokasi Dana Investasi jangka pendek (likuiditas) harus selalu dipantau, sehingga tersedianya dana tunai selalu sesuai dengan kebutuhan cash (**Cash Coverage**) guna pembayaran Manfaat Pensiun yang terus meningkat.

c. Risiko Inflasi

Laju inflasi akan membawa Risiko ganda : Di satu pihak merupakan ancaman terhadap nilai nominal dari segala bentuk pengelolaan Dana Likuid (Giro, Deposito, Obligasi dan sebagainya), dan di lain pihak secara langsung mengurangi daya beli dari Manfaat Pensiun, yang mungkin akan menjadi dasar pertimbangan untuk kenaikan Manfaat Pensiun, yang akan menambah Kewajiban Dana Pensiun.

Untuk itu diperlukan pemantauan terus menerus terhadap kenaikan

inflasi dari waktu ke waktu, dan dijadikan dasar pertimbangan dalam penetapan Alokasi Dana Investasi.

Di sisi yang lain, apabila kenaikan inflasi terjadi terus menerus, pemberian kenaikan Manfaat Pensiun yang disesuaikan dengan tingkat inflasi harus benar-benar di pertimbangkan dengan bijaksana dan hati-hati, karena berkaitan dengan kecukupan Pendanaan jangka panjang.

d. Risiko Devaluasi

Devaluasi merupakan penurunan nilai uang dan menjadi ancaman terhadap Kekayaan Dana Pensiun dan potensi penambahannya dari Hasil Investasi, yang pada gilirannya akan mengancam kecukupan Pendanaan.

Ancaman Risiko Devaluasi ini mirip dengan Risiko Inflasi, dan Manajemen Risiko ini juga harus dilakukan serupa dengan langkah-langkah Manajemen Risiko Inflasi.

e. Risiko Suku Bunga

Menurunnya suku bunga akan berpengaruh pada tingkat pencapaian Hasil Investasi, yang akan mengurangi Kekayaan.

Di samping itu, menurunnya suku bunga, juga akan membawa Risiko berupa perhitungan Nilai Sekarang dari Kewajiban Aktuaria, yang diakibatkan oleh penggunaan tingkat Bunga Teknis yang lebih rendah, sehingga Nilai Sekarang dari Manfaat Pensiun akan menjadi lebih besar.

Meningkatnya suku bunga akan menimbulkan Risiko berupa rendahnya nilai pendapatan bunga sebagai Hasil Investasi yang telah berjalan pada instrumen Investasi yang berbunga tetap.

Pemantauan terhadap pergerakan suku bunga harus selalu dilakukan dengan seksama.

Tindakan tersebut diperlukan sebagai acuan dan pertimbangan Pedoman Umum Alokasi dan pergeseran Dana Investasi, dan kemungkinan harus berubahnya Tingkat Bunga Teknis dalam perhitungan Aktuaria.

f. Risiko Biaya Penyelenggaraan

Walaupun Biaya Penyelenggaraan (Biaya Pengelolaan) Dana Pensiun relatif kecil dibandingkan dengan jumlah Kekayaan Bersih Dana Pensiun, kenaikan Biaya Penyelenggaraan juga harus mendapatkan perhatian, karena bagaimanapun akan mempengaruhi jumlah Kekayaan Dana Pensiun.

Berbagai Risiko Financial tersebut merupakan ancaman bagi Dana Pensiun, berkaitan dengan kemungkinan menurunnya Rasio Kecukupan Dana, baik karena menurunnya jumlah Kekayaan di satu sisi, maupun kenaikan

Kewajiban di sisi yang lain.

3. Risiko Investasi

Investasi merupakan aktivitas Dana Pensiun yang paling utama dalam pengelolaan dana, mengingat keterkaitannya dengan upaya pengembangan dana dalam upaya memenuhi Kecukupan Pendanaan.

Keamanan dan hasil yang maksimal dalam berinvestasi merupakan dua hal yang harus diperhatikan, dan harus menjadi pegangan dasar dan pedoman pokok dalam kegiatan Investasi.

Sehubungan dengan itu, kegiatan Investasi harus semaksimal mungkin dilakukan dengan penerapan Manajemen Risiko yang optimal. Untuk maksud tersebut, kegiatan Investasi Dana Pensiun menjadi salah satu kegiatan yang paling banyak diatur dan dibatasi dengan berbagai rambu dan ketentuan dasar, yang ditegaskan dalam bentuk Undang-undang dan ketentuan Peraturan lainnya, baik dari Pemerintah (Regulator) maupun dari Pendiri atau Pendiri dan Dewan Pengawas Dana Pensiun.

Secara umum, ketentuan-ketentuan tersebut memuat batasan bidang/jenis Investasi yang diperbolehkan, dilarang, serta batasan maksimal jumlah yang dapat dilakukan, baik secara vertikal untuk masing-masing bidang dan jenis Investasi, begitupula batasan secara horizontal berupa alokasi Investasi (penempatan) per pihak, perjenis atau beberapa jenis Investasi.

Selanjutnya Investasi Dana Pensiun juga harus selalu memperhitungkan kemungkinan timbulnya Risiko, sehingga di satu sisi Risiko dapat ditekan, dan dapat diperoleh hasil Investasi yang maksimal, dan di sisi lain tersedianya dana untuk pembayaran Manfaat Pensiun dapat terpenuhi. Kegiatan Investasi Dana Pensiun memiliki kemungkinan terjadinya suatu kerugian dan kegagalan, yang terkait dengan Risiko yang setiap saat harus dihadapi.

Risiko kerugian dan kegagalan dalam berinvestasi akan terjadi tidak hanya disebabkan karena pada lingkungan eksternal (di luar Dana Pensiun), tetapi juga internal (di dalam Dana Pensiun sendiri). Sebagai contoh terurai sebagai berikut :

a. Risiko Eksternal Dana Pensiun

Risiko Eksternal Dana Pensiun adalah antara lain :

(1) Risiko Pasar (Market Risk).

Yang dimaksud Risiko Pasar adalah kerugian sebagai akibat dari berubahnya situasi, kondisi dan rasio permintaan dan penawaran, sehingga berpengaruh pada harga.

Contoh :

- Investasi pada tanah dan bangunan nilainya akan mengalami perubahan dikarenakan adanya perubahan dan pergerakan pasar

properti di pasar.

- Investasi pada Obligasi dengan suku bunga tetap (fixed rate) nilai wajarnya akan berubah-ubah, sejalan dengan turun naiknya tingkat bunga di pasar.
- Dan investasi di sektor apapun nilainya akan dipengaruhi oleh perubahan harga berbagai komoditi di pasar.

(2) Risiko Kredit (Credit Risk) .

Risiko atau kerugian yang diakibatkan oleh ketidakmampuan dan ketidakmauan membayar kembali kewajiban oleh mitra bisnis (counterparty) yang dikarenakan kegagalan usaha dan atau sebab lain.

Contoh :

- Emiten mengalami kegagalan usaha sehingga tidak mampu lagi membayar hutang obligasi berikut bunganya, hal tersebut berpengaruh pada obligasi korporasi yang dimiliki.
- Debitur yang ingkar janji untuk membayar kembali Surat Pengakuan Utang yang dikeluarkannya baik pokok maupun bunganya. Hal tersebut akan menimbulkan kerugian bagi yang memiliki Surat Pengakuan Utang (SPU) tsb.
- Bank yang dalam beku operasi, yang mengakibatkan tertunda dan atau tidak terbayarnya deposito yang ditempatkan pada bank tersebut.

(3) Risiko Inflasi (Inflation Risk)

Kenaikan harga-harga barang dan jasa dikarenakan ketidak seimbangan supply barang dan jasa dengan uang yang beredar, akan mempengaruhi nilai hasil Investasi dan nilai wajar Investasi.

(4) Risiko Devaluasi/Nilai Tukar (Exchange Rate Risk)

Devaluasi mata uang merupakan ancaman yang paling berbahaya terhadap nilai pengelolaan tunai (**Cash Management**) dan Investasi.

(5) Risiko Suku Bunga (Interest Rate Risk)

Perubahan tingkat bunga akan sangat berpengaruh pada nilai perolehan atau hasil Investasi dan nilai Investasi itu sendiri.

b. Risiko Internal Dana Pensiun

Risiko Internal Dana Pensiun pada dasarnya sama dengan Risiko tatakelola yang secara umum mengancam Nilai Investasi Dana Pensiun

karena faktor-faktor internal Dana Pensiun, berupa :

- (1) Risiko Organisasi
- (2) Risiko Tatakerja
- (3) Risiko Sumber Daya Manusia
- (4) Risiko Pencatatan (Akuntansi)
- (5) Risiko Dokumentasi
- (6) Risiko Sistem Teknologi Informasi
- (7) Risiko Komunikasi

c. Risiko Penggunaan Jasa Pihak Ketiga

Dalam kegiatan Investasi, Dana Pensiun dapat mengelola sendiri dan atau menunjuk atau bekerja sama dengan Pihak Ketiga (Mitra Kerja). Latar belakang penggunaan jasa Pihak Ketiga dikarenakan adanya keterbatasan pengetahuan jajaran Dana Pensiun dalam mengelola investasi, dan untuk mengurangi dan membatasi Risiko yang dihadapi. Maksud dari penunjukan dan penggunaan jasa para Mitra Kerja adalah guna memperoleh bantuan profesionalisme dan keahlian dalam melaksanakan kegiatan Investasi, atau pada tahap-tahap pelaksanaan Investasi dan berperan dalam kegiatan Investasi yang tidak dapat dilakukan sendiri oleh Dana Pensiun atau menurut ketentuan per Undang-undangan harus dan hanya boleh dilakukan oleh pihak tertentu. Namun demikian, Risiko Investasi yang dilakukan dengan menggunakan jasa Pihak Ketiga tetap menjadi tanggungjawab Pengurus Dana Pensiun, dan oleh karena itu, Dana Pensiun harus menerapkan Manajemen Risiko secara khusus, antara lain dengan melakukan evaluasi dan penilaian yang seksama tentang Pihak Ketiga/Mitra Kerja yang bersangkutan, baik kinerja yang telah ditunjukkan maupun perubahan susunan pengurus serta pemilik modalnya. Evaluasi dan penilaian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui kelayakan, kemampuan, dan kesanggupan dari Mitra Kerja tersebut untuk melaksanakan penunjukan dari Dana Pensiun dan memberikan hasil yang optimal seperti yang diharapkan, serta menilai dan mengetahui kemungkinan Risiko yang timbul dari penunjukan tersebut.

d. Risiko Masing-Masing Jenis Investasi

Secara umum, Risiko Investasi pada masing-masing bidang/jenis Investasi adalah sebagai berikut :

(1) Investasi Pada Pasar Uang

▪ **Deposito Berjangka**

Penempatan Dana pada Bank dengan jangka waktu 1 sampai dengan 24 bulan.

▪ **Deposit On Call**

Penempatan Dana pada Bank atas dasar Call/Telepon dengan jangka waktu umumnya kurang dari 1 bulan.

- **Negotiable Certificate Of Deposit**

Penempatan dana pada Bank dalam bentuk simpanan berjangka yang pencairannya atas unjuk dan dapat diperjual belikan sebelum jatuh tempo.

Risiko Investasi pada Deposito Berjangka, Deposit On Call dan Negotiable Certificate Of Deposit pada dasarnya sama.

- o Risiko yang mungkin timbul adalah :

- ◊ Tidak terbayarnya pokok dan bunga karena kesulitan likuiditas Bank
- ◊ Terjadi pemalsuan bilyet Deposito
- ◊ Pencairan oleh pihak yang tidak berwenang.
- ◊ Kedudukan Bank yang rawan dan peka terhadap perubahan ekonomi.

- **Sertifikat Bank Indonesia**

Sertifikat Bank Indonesia (SBI) adalah Surat Berharga atas Unjuk dalam rupiah yang diterbitkan oleh Bank Indonesia sebagai pengakuan utang berjangka pendek dengan Sistem diskonto.

- o Risiko yang mungkin timbul

- ◊ Risiko Tingkat Bunga Pasar.

(2) Investasi Pada Pasar Modal

- **Saham**

Saham adalah surat berharga sebagai tanda bukti kepemilikan atas perusahaan yang menerbitkan saham tersebut (*Emiten*).

Surat berharga tersebut yang dapat diperjual-belikan di pasar modal.

- o Risiko yang mungkin timbul :

- ◊ Saham mengalami delisting atau suspensi oleh Bursa, sehingga saham yang dimiliki tidak dapat diperjualbelikan
- ◊ Adanya penurunan harga saham, akan mengakibatkan capital loss
- ◊ Emiten tidak membagi deviden
- ◊ Adanya kemungkinan tidak likuid
- ◊ Perusahaan emiten bangkrut.

- **Obligasi Korporasi**

Obligasi adalah bukti berhutang yang diterbitkan oleh Emiten yang mengandung janji pembayaran bunga/kupon dan atau janji lain serta pelunasan pokok saat jatuh tempo.

▪ **Risiko :**

- Risiko Perubahan Tingkat Suku Bunga
- Risiko Daya Beli (*Purchasing Power Risk*)
- Risiko Wanprestasi (*Default Risk*)
- Risiko Likuiditas (*Liquidity Risk*)
- Risiko Jatuh Tempo (*Maturity Risk*)
- Risiko Investasi Kembali (*Reinvestment Rate Risk*)
- Risiko Mata Uang (*Currency Risk*)
- Risiko Pelunasan (*Call Risk*)
- Risiko Politik (*Political Risk*)
- Risiko Sektor Industri (*Industry Sector Risk*).

▪ **Surat Utang Negara (SUN)**

Surat Utang Negara adalah surat berharga yang berupa surat pengakuan utang dalam mata uang Rupiah maupun Valuta Asing yang dijamin pembayaran bunga dan pokoknya oleh Negara Republik Indonesia.

○ **Risiko :**

- ◇ Risiko Likuiditas, berupa tidak likuidnya perdagangan SUN di pasar sekunder, perubahan Pedoman Umum Pemerintah mengenai pembayaran suku bunga dan utang pokok serta pembatalan lelang
- ◇ Risiko perubahan suku bunga pasar (*interest rate risk*) : Risiko yang mengakibatkan turunnya harga SUN yang berbunga tetap.

▪ **Reksadana (*Mutual Fund*)**

Reksadana adalah wadah untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya di investasikan dalam portofolio efek oleh Manajer Investasi.

○ **Risiko :**

- ◇ Turunnya Nilai Aktiva Bersih (NAB)
- ◇ Kesulitan pada waktu redemption
- ◇ Akuntabilitas Manajer Investasi
- ◇ Pembubaran Reksadana oleh Regulator
- ◇ Perubahan Pedoman Umum Pemerintah, misal dalam fasilitas perpajakan.

(3) Investasi Melalui Pihak Ketiga

Yang dimaksud dengan Investasi Melalui Pihak Ketiga adalah pengalihan pengelolaan sebagian Dana Investasi kepada Pihak Ketiga (Manajer Investasi).

Penunjukan Manajer Investasi harus mendapat persetujuan dari

pihak-pihak sesuai peraturan yang berlaku.

o **Risiko :**

- ◊ Berkurangnya Nilai Investasi
- ◊ Return tidak sesuai target
- ◊ Pelampauan batasan investasi per pihak
- ◊ Akuntabilitas Manajer Investasi.

(4) Investasi Pada Tanah, Bangunan, Tanah dan Bangunan

Investasi pada Tanah, Bangunan atau Tanah dan Bangunan sebagaimana diatur dalam ketentuan investasi Dana Pensiun.

o **Risiko :**

- ◊ Sulit untuk dicairkan (tidak/kurang likuid)
- ◊ Berkurangnya nilai jual karena umur bangunan bertambah
- ◊ Meningkatnya biaya perawatan
- ◊ Perubahan Peraturan Pemerintah
- ◊ Sengketa kepemilikan, sertifikat ganda.

(5) Investasi Penempatan Langsung Pada Saham

Penempatan Langsung Pada Saham atau Penyertaan Saham adalah investasi dalam bentuk Penyertaan modal pada suatu perseroan atau badan usaha lain yang belum "go public" baik perusahaan baru (sebagai pemegang saham pendiri) maupun yang sudah berdiri sebelumnya.

o **Risiko :**

- ◊ Nilai Penyertaan Saham dapat berkurang atau hilang dalam hal perseroan atau badan usaha mengalami kerugian atau bangkrut
- ◊ Penerimaan deviden
- ◊ Deviden yang diterima dikenakan "double taxation"
- ◊ Tidak likuid (Exit barrier tinggi).

(6) Investasi Pada Surat Pengakuan Utang (SPU)

Surat Pengakuan Utang yang diterbitkan oleh badan hukum di Indonesia, yang bukan merupakan afiliasi dari Pendiri, Mitra Pendiri, Penerima Titipan dan tidak punya hubungan hukum dengan Pengurus, Pengawas dan Pendiri.

o **Risiko :**

- ◊ Terjadi gagal bayar baik pokok maupun bunga
- ◊ Nilai Agunan turun
- ◊ Kemampuan debitur menurun.

4. Risiko Tata Kelola

a. Risiko Organisasi

Risiko Organisasi merupakan Risiko yang sebenarnya paling penting, namun seringkali tidak disadari sejak dari awal.

Risiko ini dapat timbul antara lain karena :

- Kurang/tidak sesuainya bentuk struktur Organisasi dengan kegiatan yang dilakukan.
- Kurangnya jumlah dan potensi komponen Organisasi dibandingkan kebutuhan : Daya Manusia, Peralatan, Dana dan Metoda.
- Tidak berjalannya satu atau lebih fungsi dalam Organisasi dengan baik
- Kebekuan Organisasi, komunikasi dan keterbukaan tidak ada/kurang memadai.
- Kurang jelasnya pembagian/pemisahan wewenang dan tanggungjawab antar fungsi
- Job Description yang kurang lengkap atau kurang jelas
- Kelemahan atau kurang berperannya fungsi pengawasan.

Catatan : Walaupun memiliki Sumber Daya Manusia yang prima, dan dalam jumlah yang cukup, Dana Pensiun tetap harus menghadapi Risiko Organisasi, apabila penataan Organisasi dan Tatakerjanya kurang memadai atau tidak ditaati.

b. Risiko Tata Kerja

Risiko ini dapat timbul karena kurang lengkapnya prosedur tata kerja dan pedoman operasional yang seharusnya ditetapkan untuk pelaksanaan kegiatan tertentu.

Penyebab yang lain adalah ketidak patuhan pada prosedur tata kerja yang sudah ditetapkan.

Disiplin dan kepatuhan memegang peranan penting dalam penerapan semua Pedoman Umum Tata Kerja dan aturan main yang menjadi dasar dari pelaksanaan kegiatan.

Tata Kerja yang teratur dan memperhatikan ancaman Risiko serta unsur-unsur Kewenangan dan Tanggungjawab serta Pengawasan harus ditetapkan secara menyeluruh untuk semua Bidang dan fungsi dari Organisasi Dana Pensiun.

c. Risiko Sumber Daya Manusia

Risiko ini dapat bersifat sangat kompleks, baik penyebab timbulnya, maupun pencegahan dan penanganannya.

Di bawah ini adalah beberapa cacatan tentang Risiko Sumber Daya Manusia :

- Sumber Daya Manusia, pada dirinya melekat berbagai Risiko, baik fisik maupun psikis.
- Peranan Sumber Daya Manusia sangat menentukan bagi Organisasi. Oleh karena itu setiap kelemahan, kekurangan, atau kesalahan dalam penggunaan Sumber Daya Manusia sebagai komponen terpenting Organisasi akan berpotensi menimbulkan kerugian dan kegagalan.

- Walaupun jumlah Sumber Daya Manusia cukup atau berlebihan dibandingkan dengan kebutuhan Organisasi, apabila performa atau kinerja keseluruhan Sumber Daya Manusia tersebut ternyata kurang, pasti akan timbul Risiko.
- Risiko Sumber Daya Manusia akan menjadi lebih kompleks apabila disebabkan karena tidak terpenuhinya tuntutan standar etika, integritas, sikap, perilaku dan kejujuran.
- Benturan kepentingan dan persaingan yang tidak sehat seringkali juga menyebabkan timbulnya Risiko Sumber Daya Manusia.
- Catatan : Dengan pengaturan Organisasi dan tata kerja yang baikpun, tetap saja Risiko Sumber Daya Manusia harus dihadapi, karena Organisasi tidak mungkin membebaskan seluruh aspek dari kehidupan Sumber Daya Manusia dari timbulnya Risiko.

d. Risiko Pencatatan (Akuntansi)

Pencatatan (Akuntansi) dan semua aspek pencatatan lainnya, serta pembuatan dan pengiriman Laporan sangat penting artinya dalam mencegah kemungkinan timbulnya Risiko.

Keterbukaan dan transparansi data dan informasi sangat ditentukan oleh keakuratan pencatatan dan Akuntansi.

e. Risiko Dokumentasi

Kelengkapan dan ketertiban pembuatan, pengiriman serta penyimpanan arsip, dokumentasi dan file juga mutlak diperlukan dalam Manajemen Risiko.

Risiko yang timbul karena kelemahan dan kesalahan dalam pengelolaan dokumentasi acapkali sangat merugikan, tidak hanya secara Finansial, tetapi juga berkaitan dengan reputasi dan hubungan baik dengan pihak lain.

f. Risiko Sistem Teknologi Informasi

Salah satu faktor yang semakin penting dalam tata kelola adalah penggunaan Sistem Teknologi Informasi.

Komputerisasi Operasional Dana Pensiun harus benar-benar dapat

berjalan baik dan menunjang keperluan Dana Pensiun.

Paradigma dasar pada Sistem Teknologi Informasi yang mengatakan "Garbage In Garbage Out" harus benar-benar diperhatikan agar jangan sampai terjadi.

Output komputer dan produk dari penggunaan Sistem Teknologi Informasi lainnya harus benar-benar terjamin kebenarannya.

g. Risiko Komunikasi

Komunikasi, baik internal maupun eksternal harus diterapkan dengan benar dan terhindar dari kesalahan atau kelambatan serta dilakukan dengan memperhatikan keterbukaan yang bertanggungjawab.

Kegagalan, kesalahan dan kekurangan dalam melakukan komunikasi seringkali mengundang timbulnya Risiko yang sangat besar dan bahkan memalukan.

BAB X
STANDAR PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Guna memperoleh hasil Manajemen Risiko yang maksimal dan efektif sebagai alat Manajemen dalam memelihara dan menjaga kepentingan Dana Pensiun dengan baik, maka penerapan Manajemen Risiko menuntut adanya standar yang prima dalam dua hal :

- Organisasi dan Tata Kerja dari Fungsi Manajemen Risiko itu sendiri.
- Di samping itu, mengingat adanya Risiko di setiap aspek keberadaan Dana Pensiun, Manajemen Risiko tersebut juga harus ditunjang dengan adanya standar penyelenggaraan kegiatan yang prima di semua aspek kegiatan Dana Pensiun.

Bagaimanapun rapi dan baiknya Fungsi Manajemen Risiko diorganisir dan disiapkan, penerapan Manajemen Risiko tidak akan dapat berjalan apabila tidak disertai dan didukung oleh penataan dan pengorganisasian pada semua bagian dan fungsi dari Dana Pensiun.

Demikian juga sebaliknya, penerapan prosedur dan tata kerja pelaksanaan semua kegiatan yang baik harus didukung oleh berjalannya Fungsi Manajemen Risiko yang secara khusus mengkoordinir dan melakukan supervisi semua penerapan Manajemen Risiko di semua lini.

1. Organisasi dan Tata Kerja dari Fungsi Manajemen Risiko

Dana Pensiun membentuk Fungsi Manajemen Risiko pada tingkat Pengurus, yang memberikan rekomendasi kepada Manajemen tentang kajian aspek Manajemen Risiko untuk semua bidang dan kegiatan Dana Pensiun.

Beberapa hal yang berkaitan dengan pembentukan Fungsi Manajemen Risiko dan pengaturan kegiatannya adalah sebagai berikut :

- Direktur Utama / Ketua Pengurus bertanggungjawab terhadap penerapan Manajemen Risiko, dan dalam menjalankan fungsi ini, Direktur Utama / Ketua Pengurus dapat membentuk sebuah Team atau Komite Manajemen Risiko yang beranggotakan semua anggota Pengurus dan pejabat lainnya yang ditunjuk.
- Fungsi/Komite Manajemen Risiko bertindak sebagai koordinator dari seluruh kegiatan penerapan Manajemen Risiko yang pada dasarnya dijalankan oleh semua jajaran Dana Pensiun.
- Fungsi/Komite Manajemen Risiko melakukan analisis terhadap semua Aktiva dan Pasiva Dana Pensiun, serta menetapkan tindakan-tindakan

Manajemen Risiko yang dianggap perlu.

- Kajian tentang Risiko dan Manajemen Risiko dilakukan secara rutin terhadap perkembangan semua bidang kegiatan pokok Dana Pensiun :
 - Bidang Aktuaria dan Pendanaan
 - Bidang Kepesertaan
 - Portofolio Investasi

 - Bidang Penunjang : Akuntansi, Sistem Informasi, SDM, Logistik, Sekretariat.
- Penerapan Manajemen Risiko mencakup semua tahap, mulai dari tahap Penetapan target/sasaran dan Perencanaan, tahap Pelaksanaan, maupun tahap Pengawasan pada semua bidang, fungsi, dan semua kegiatan.
- Lebih lanjut, cakupan kerja Fungsi Manajemen Risiko yang komprehensif juga meliputi seluruh bagian dan unsur kegiatan, berupa manusia, dana, peralatan dan sarana kerja, metoda dan tata kerja, hubungan dan komunikasi internal dan eksternal, serta data, informasi, dan file serta arsip, yang keseluruhannya tidak lepas dari kemungkinan timbulnya Risiko.
- Fungsi/Komite Manajemen Risiko harus dapat menjalankan fungsinya dengan baik, dengan memperhatikan batasan waktu, sehingga analisis dan rekomendasi tentang penerapan Manajemen Risiko dapat diselesaikan dan dibuat tanpa memperlambat keseluruhan proses kegiatan.

2. Penerapan Manajemen Risiko Secara Umum

Dalam pelaksanaan kegiatannya, semua Bagian dan Fungsi yang ada di Dana Pensiun harus menerapkan Manajemen Risiko.

Hal-hal yang telah diputuskan dan direkomendasikan oleh Fungsi atau Komite Manajemen Risiko harus mendapatkan perhatian dan dilaksanakan.

Di samping itu, pelaksanaan kegiatan secara rutin juga pada hakekatnya dilakukan bersamaan dengan penerapan Manajemen Risiko, dengan berpedoman pada Pedoman Umum dan Buku Pedoman Operasional yang ada.

Secara umum beberapa kriteria dasar dan persyaratan-persyaratan di bawah ini harus digunakan dan dipenuhi sebagai dasar untuk pelaksanaan Manajemen Risiko yang baik :

a. Organisasi dan Tata Kerja

- Dana Pensiun harus bekerja berdasarkan tatanan Struktur Organisasi yang lengkap mencakup seluruh kegiatan, proses dan fungsi serta tugas yang jelas, disertai dengan Job Description untuk masing-masing Bagian dan individu.
- Tata kerja dan proses kerja serta alur prosedur harus jelas dan bebas dari benturan kepentingan dengan alur dokumen, file dan

laporan yang menjamin kelancaran, keterbukaan dan transparansi informasi.

b. Kemandirian dan Kebersamaan Dalam Organisasi

Manajemen Risiko merupakan kegiatan bersama seluruh lini dan seluruh jajaran Dana Pensiun, tanpa kecuali.

Seluruh jajaran Dana Pensiun harus sepakat dan bersatu padu di dalam komitmen untuk peduli terhadap Risiko dan memiliki kesepakatan untuk bersama-sama menerapkan Manajemen Risiko secara konsisten dan konsekuen.

Salah satu syarat keberhasilan sebuah kegiatan bersama adalah bahwa masing-masing pihak dan individu diberikan kebebasan dan kemandirian untuk melakukan tugasnya dan menjalankan fungsinya dengan baik, sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya.

Kontribusi masing-masing pihak hanya akan dapat diberikan secara maksimal untuk kepentingan bersama, apabila masing-masing pihak memiliki kemandirian sesuai fungsi dan perannya, dan bebas dari pengaruh serta tekanan dan gangguan dari pihak yang lain.

Untuk maksud tersebut, beberapa hal yang terpenting adalah :

- Pembagian wewenang dan tanggungjawab serta pendelegasian, fungsi dan peran serta bidang tugas dan kewajiban harus ditetapkan dan diterapkan dengan batas-batas yang jelas
- Fungsi Perencanaan, Pelaksanaan Kegiatan, dan Pengawasan harus dipisahkan dengan jelas
- Komunikasi yang baik dan terbuka antara semua pihak
- Sikap yang konsisten untuk selalu bersedia menerima dan menyampaikan kebenaran kepada pihak lain
- Saling percaya, kesadaran penuh terhadap adanya saling ketergantungan dan pentingnya kerjasama.

c. Tanggap dan Kepekaan Terhadap Perubahan Lingkungan

Keberadaan Risiko yang harus dikendalikan sangat dipengaruhi dan tergantung kepada perubahan dan perkembangan yang setiap saat dan terus menerus terjadi.

Perubahan dan perkembangan tersebut meliputi semua bidang dan semua sisi, baik internal maupun (terutama) eksternal.

Sehubungan dengan itu, kegiatan Manajemen Risiko harus dijalankan dan diterapkan dengan kepedulian serta kesadaran yang penuh terhadap

pentingnya mengikuti, memahami, menanggapi, dan menindaklanjuti semua perubahan dan perkembangan yang terjadi.

Kemampuan untuk menanggapi dan kepekaan terhadap lingkungan dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya serta adanya perubahan/perkembangan sangat penting bagi pelaksanaan Manajemen Risiko, dan oleh karenanya harus dimiliki pada tingkat yang tinggi oleh semua jajaran Dana Pensiun.

Efektifitas fungsi Manajemen Risiko hanya dapat diperoleh apabila semua perubahan dan perkembangan yang terjadi diperhatikan dengan sungguh-sungguh, dengan selalu menerapkan kepedulian (**awareness**), kepekaan (**sensitivity**) terhadap perubahan dari semua faktor yang mempengaruhi lingkungan secara konsisten.

d. Profesionalisme dan Penguasaan Masalah

Agar tetap mandiri dan dapat memberikan kontribusi secara maksimal pada penerapan Manajemen Risiko, masing-masing individu dalam Dana Pensiun harus memiliki pengetahuan yang memadai, ketrampilan dan pengalaman yang cukup dalam melaksanakan tugasnya.

Efektifitas pelaksanaan tugas, fungsi dan kinerja semua Bagian dan jajaran Dana Pensiun sangat tergantung kepada sikap dan cara kerja serta hasil kerja yang professional dalam bidangnya.

Ketentuan-ketentuan berikut ini berlaku dalam rangka memenuhi dan memelihara standard profesionalisme :

- Persyaratan dan kriteria minimum harus dibuat dalam hal ketrampilan, pengetahuan, pengalaman kerja dan latar belakangnya, sikap dan penampilan di dalam proses penyaringan, evaluasi dan pemilihan calon untuk posisi tertentu.
- Semua Peraturan tentang Dana Pensiun, masalah-masalah Pendanaan, masalah Kepesertaan, masalah Investasi, masalah Akuntansi, Perpajakan, merupakan bidang-bidang dasar yang harus benar-benar dikuasai dan diperdalam setiap saat.
- Manajemen Dana Pensiun harus memberikan arahan dan supervisi kepada semua Bagian dan pelaksana semua bidang kegiatan dalam mengimplementasikan fungsinya, khususnya yang berkaitan dengan penerapan Manajemen Risiko.

e. Konsistensi, Intensitas dan Kesiambungan

Menyadari bahwa kegiatan Dana Pensiun merupakan kegiatan yang terus menerus, berjangka panjang dan tidak terlepas dari perubahan dan perkembangan yang selalu terjadi setiap saat, penerapan Manajemen Risiko harus dilakukan dengan tingkat konsistensi, intensitas dan

kesinambungan yang tinggi.

Penurunan atau pengurangan intensitas, dan terputus atau tersendatnya konsistensi penerapan Manajemen Risiko akan memberikan kesempatan dan kemungkinan lebih besar terjadinya Risiko serta timbulnya Risiko yang baru.

f. Cakupan Penerapan yang Komprehensif

Sesuai dengan hakekat kemungkinan keberadaan Risiko yang mencakup semua bidang kegiatan dan fungsi, bahkan semua sisi dan aspek keberadaan Dana Pensiun, cakupan penerapan Manajemen Risiko juga meliputi semua fungsi, semua sisi dan semua aspek keberadaan Dana Pensiun.

Manajemen Risiko harus dapat menyediakan jaminan bahwa semua aktivitas dan kegiatan Dana Pensiun dikelola dengan baik dan dilaksanakan dengan memperhatikan kemungkinan timbulnya Risiko, dan sekaligus mencegah terjadinya Risiko.

g. Metodologi dan Prosedur Tata Kerja yang Baik dan Baku

Kedalaman dan luasnya cakupan perhatian dan tata kerja Manajemen Risiko yang komprehensif sangat peka terhadap timbulnya kerancuan, perselisihan, tumpang tindih, benturan kepentingan, saling menunggu, atau pelaksanaan pekerjaan yang tidak baik.

Kualitas hasil kerja yang tinggi akan sulit diharapkan dari situasi semacam itu.

Metodologi dan prosedur yang baik harus di desain dan ditetapkan dalam bentuk berbagai Pedoman dan Peraturan, baik pada tingkat Kebijakan maupun Operasional.

Hal tersebut sangat diperlukan untuk mengorganisasi pekerjaan, menyederhanakan dan menstandarisasi kegiatan-kegiatan guna meningkatkan dan memelihara produktifitas.

h. Administrasi, Sistem Pencatatan (Akuntansi) dan Pelaporan yang Baik

Penerapan Manajemen Risiko harus didukung dan hanya akan berjalan dengan adanya penatausahaan dan administrasi yang baik.

Administrasi seluruh kegiatan Dana Pensiun harus terorganisasi dan dilaksanakan dengan baik, yang menunjang adanya Sistem pencatatan dan Akuntansi yang akurat dan dapat dipercaya, serta pembuatan/pengiriman semua laporan secara rutin maupun berkala yang tepat waktu, dengan tingkat kebenaran dan transparansi yang tinggi.

BAB XI

PENUTUP

Dengan telah tersusunnya Manajemen Risiko ini diharapkan Pengurus Dana Pensiun dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik perihal risiko dan Manajemen Risiko. Dengan demikian akan mempermudah dan membantu penerapan Manajemen Risiko.

Sebagaimana dimaksudkan dalam penerapan Tata Kelola Dana Pensiun yang baik, penerapan Manajemen Risiko harus dilakukan dengan menyusun dan menetapkan Pedoman Kebijakan Pengelolaan Risiko.

Penyusunan Pedoman Kebijakan Pengelolaan Risiko tersebut seyogyanya memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Ketentuan tentang Manajemen Risiko yang diatur dan ditetapkan berlakunya oleh Pengurus/Direksi Dana Pensiun di dalam Pedoman Kebijakan Pengelolaan Risiko menjadi dasar dan atau pedoman bagi seluruh Insan Dana Pensiun dan Pekerja dalam Unit Kerja Dana Pensiun dalam bersikap, berpikir dan bertindak melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
2. Manajemen Risiko merupakan bagian tak terpisahkan dari Pedoman Umum Penerapan *Good Pension Fund Governance* yang ditetapkan oleh Pendiri dan Direksi/Pengurus Dana Pensiun.
3. Manajemen Risiko menetapkan **Prinsip-Prinsip Pedoman Umum** pelaksanaan kegiatan Manajemen Risiko yang diterapkan di Dana Pensiun. Perincian pelaksanaan Manajemen Risiko tersebut lebih lanjut dituangkan dalam bentuk **Pedoman Umum** berbagai bidang yang lain dan pedoman serta prosedur operasional yang ditetapkan dalam bentuk **Buku Pedoman Operasional (BPO)** masing-masing bidang.
4. Pedoman Umum Manajemen Risiko Dana Pensiun terlebih dahulu diberitahukan dan disosialisasikan kepada semua jajaran Dana Pensiun sebelum ditetapkan berlakunya.