



PENERAPAN DAN FUNGSI MANAJEMEN RISIKO FLUKTUASI HARGA BATU BARA BERDASARKAN ISO 31000 (Studi Kasus pada Perusahaan Distributor Alat Berat PT X)

Aqmarina Awalianti, Jaka Isgiyarta¹

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone +622476486851

ABSTRACT

This paper examines the implementation and the advantage of risk management based on ISO 31000. This research focuses on the implementation of risk management to manage the coal price volatility risk in heavy equipment distributor called PT X. The purpose of this research is to conceive the commitment of PT X in implementing risk management, analyze how PT X manages the coal price volatility risk, and conceive the advantage after implementing risk management. A triangulation approach was adopted to get data collection and analysis for the study. Risk management unit of PT X and PT Y, as the parent company of PT X, had been chosen as the sample of this qualitative research. From the result of interview process with several informants and company's documents, it is found that there is suitability of the risk management implementation in PT X with ISO 31000. PT X started the implementation of risk management by having strong commitment from the company, such as by having strong commitment and mandate from the top management, company's risk management culture, company policy related to risk management, and company's risk management organization structure. PT X manages the coal price volatility risk by implementing a series of process of identifying risk, analyzing risk, risk control, risk treatment, monitoring, and review. PT X gains several advantages of implementing risk management, such as obtaining assurance of the strategy implementation, providing information for decision-making process and strategy establishment, and embedding the risk awareness among managerial levels.

Keywords: risk management, risk, ISO 31000, coal price volatility

PENDAHULUAN

Perusahaan selalu menghadapi ketidakpastian positif dan negatif. Ketidakpastian positif merupakan peluang untuk mencapai objektif perusahaan, sedangkan ketidakpastian negatif dapat menimbulkan risiko. Salah satu peristiwa yang memberikan ketidakpastian positif dan negatif terhadap perusahaan adalah kondisi makro ekonomi dunia. Pada tahun 2008, perekonomian dunia mengalami krisis finansial global. Krisis finansial global dimulai dengan melonjaknya tunggakan kredit properti di Amerika Serikat atau *subprime mortgage*. Kondisi tersebut menyebabkan perekonomian Amerika Serikat mengalami guncangan dan berdampak luas terhadap perekonomian dunia hingga tahun 2012, termasuk di kawasan Asia Pasifik.

Cina adalah salah satu negara yang mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi sebesar 1,4% (*World Bank*, 2012). Cina merupakan negara yang memiliki peran penting dalam menentukan dan menjaga harga komoditas dunia. Hal tersebut disebabkan oleh peran Cina sebagai konsumen utama berbagai produk komoditas dunia. Namun, pasca krisis finansial global dan penurunan pertumbuhan ekonomi Cina, harga komoditas dunia juga mengalami penurunan, termasuk harga batu bara dunia.

Berdasarkan data *World Bank*, harga rata-rata batu bara dunia di pelabuhan Newcastle, Australia di tahun 2012 adalah USD 96,36 per ton atau menurun sebesar 21% dari tahun 2011 yang berada di kisaran harga USD 121,45 per ton. Hal tersebut menyebabkan berbagai perusahaan pertambangan batu bara di Indonesia menurunkan target produksi tahunan atau menghentikan sementara kegiatan pertambangan. Penurunan produksi batu bara di tahun 2012 memberikan

¹ Corresponding author

dampak terhadap penurunan permintaan alat berat bagi para pelaku industri di penjualan alat berat, khususnya untuk sektor pertambangan. Salah satu perusahaan yang terkena dampak dari penurunan harga batu bara dunia adalah PT X.

PT X adalah perusahaan di Indonesia yang memiliki hak eksklusif sebagai distributor utama alat berat merek “z”. Penjualan alat berat PT X didominasi sekitar 67% oleh penjualan di sektor pertambangan. Sedangkan penjualan di sektor pertambangan batu bara mendominasi sekitar 92% dari total penjualan di sektor pertambangan. Harga batu bara yang menurun di tahun 2012 mengakibatkan penurunan penjualan pada PT X. Pada tahun 2012, penjualan alat berat “z” mengalami penurunan sekitar 28% apabila dibandingkan dengan penjualan di tahun 2011.

Harga batu bara yang dapat berubah setiap saat dapat dilihat sebagai peluang maupun risiko bagi PT X. Harga batu bara yang tinggi dapat menunjang pencapaian objektif perusahaan. Sebaliknya, harga batu bara yang rendah dapat menghambat pencapaian objektif perusahaan. Apabila harga batu bara turun maka pelanggan PT X akan menurunkan produksi batu bara. Hal tersebut berdampak pada menurunnya permintaan pelanggan terhadap alat berat PT X. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pengelolaan terhadap risiko fluktuasi harga batu bara dengan tujuan untuk mengurangi dampak dari terjadinya risiko tersebut.

PT X sebagai perusahaan publik dituntut oleh *stakeholder* untuk mengungkapkan kondisi perusahaan secara transparan, termasuk mengenai risiko dan pengelolaannya. Selain itu, Pedoman GCG Indonesia Tahun 2006 menyebutkan bahwa dewan direksi memiliki tugas dan tanggungjawab untuk mengelola perusahaan, termasuk manajemen risiko. Salah satu cara untuk menjawab berbagai kondisi, tuntutan, dan tantangan tersebut adalah dengan mengelola risiko dalam suatu program manajemen risiko perusahaan. Penerapan manajemen risiko perusahaan dapat mengacu pada standar yang berlaku internasional, yaitu ISO 31000. ISO 31000 merupakan standar umum yang dapat diimplementasikan di berbagai jenis perusahaan di berbagai negara.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan manajemen risiko fluktuasi harga batu bara melalui serangkaian proses berdasarkan ISO 31000. Selain itu, penelitian ini berusaha untuk memahami mengenai manfaat yang diperoleh PT X dalam menerapkan manajemen risiko berdasarkan ISO 31000.

LANDASAN TEORI

Risiko

Menurut Rejda (2008), tidak ada suatu definisi umum mengenai risiko, karena terdapat beberapa definisi tentang konsep risiko yang diinterpretasikan oleh berbagai profesi. *The International Standard Organization* (dalam *ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary*) menjelaskan risiko sebagai dampak yang ditimbulkan dari ketidakpastian dalam upaya mencapai objektif. Risiko sering ditandai dengan kejadian yang berpotensi muncul dan konsekuensi yang ditimbulkan, atau kombinasi dari keduanya. Risiko juga sering digambarkan sebagai kombinasi dari konsekuensi atas suatu kejadian (termasuk perubahan dalam suatu kondisi) dan kemungkinan yang berhubungan dengan suatu kejadian.

Casualty Actuarial Society (2003) menjelaskan bahwa secara umum risiko usaha pada perusahaan terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

1. Risiko *hazard*, yaitu yang berhubungan dengan hal-hal di luar kendali perusahaan.
2. Risiko keuangan, yaitu sesuatu yang mengandung kemungkinan kerugian dan juga ketidakpastian pada kegiatan operasional perusahaan.
3. Risiko operasional, yaitu sebuah kemungkinan yang dapat memberikan efek dan suatu ketidakpastian pada kegiatan operasional perusahaan.
4. Risiko strategis, yaitu kemungkinan dan ketidakpastian yang dapat terjadi pada perusahaan akibat perumusan dan penerapan strategi perusahaan pada aktivitas perusahaan.

Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000

ISO Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary menjelaskan bahwa manajemen risiko adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko. Dalam standar internasional ini, manajemen risiko merupakan arsitektur untuk mengelola risiko secara sistematis, yang terdiri dari prinsip, kerangka kerja, dan proses untuk mengelola risiko. Sedangkan istilah pengelolaan risiko digunakan untuk menjelaskan bagaimana arsitektur tersebut dijalankan

dalam risiko tertentu. Hubungan antara prinsip, kerangka kerja, dan proses untuk mengelola risiko dalam membentuk suatu manajemen risiko dijelaskan dalam Gambar 1 berikut ini.

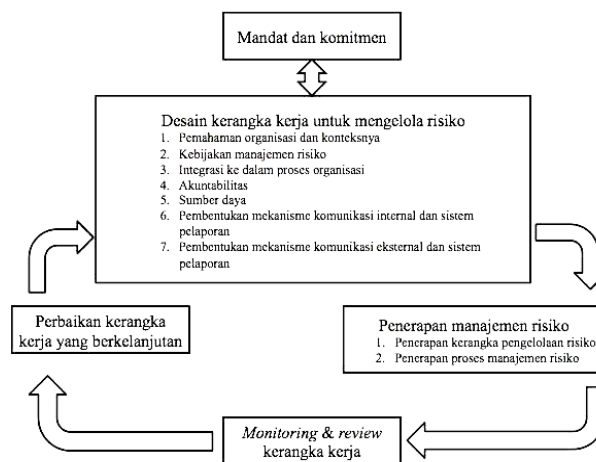
Gambar 1
Manajemen Risiko



Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko berdasarkan ISO 31000

Dalam ISO 31000, definisi kerangka kerja pengelolaan risiko adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, *monitor* dan *review*, serta perbaikan manajemen risiko yang berkelanjutan bagi seluruh organisasi. Komponen-komponen yang diperlukan serta hubungan antarkomponen tersebut dijelaskan dalam Gambar 2 berikut ini.

Gambar 2
Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko



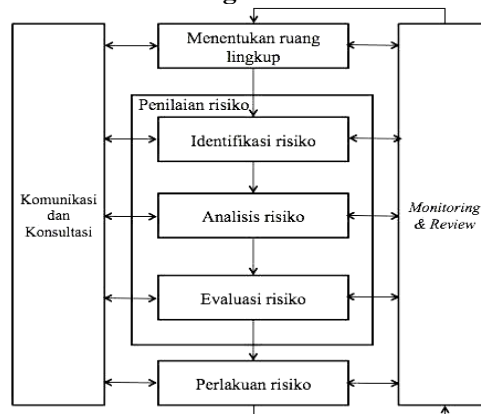
Proses Pengelolaan Risiko berdasarkan ISO 31000

Dalam ISO 31000, proses pengelolaan risiko didefinisikan sebagai:

“a systematic application of management policies, procedures, and practices to the activities of communicating, consulting, establishing the context, and identifying; analyzing; evaluating; treating; monitoring; and reviewing risk.”

Pada umumnya, masing-masing perusahaan melaksanakan proses yang berbeda dalam mengelola risiko. Hal tersebut terjadi karena adanya perbedaan budaya internal, kebijakan, dan program yang diterapkan oleh perusahaan. Sesuai dengan ISO 31000, pengelolaan risiko dapat dilaksanakan melalui serangkaian proses pada Gambar 3 berikut ini.

Gambar 3
Proses Pengelolaan Risiko



Aspek Akuntansi Keperilakuan dalam Pengambilan Keputusan

Marconi dan Siegel (1989) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan pada umumnya dilakukan oleh perusahaan, individu, dan sekelompok orang. Dalam proses pengambilan keputusan, terdapat berbagai macam variabel yang mempengaruhi pengambil keputusan dalam mengambil keputusan. Misalnya, informasi yang tersedia, tekanan kondisi dan waktu, kekuasaan pengambil keputusan, gaya kognitif pengambil keputusan, dan lain-lain.

Dalam akuntansi keperilakuan, sekelompok orang dipercaya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menganalisis masalah, mendefinisikan dan menghasilkan beberapa alternatif keputusan, serta meningkatkan kemungkinan efektivitas pelaksanaan keputusan. Hal tersebut terjadi karena sekelompok orang memiliki latar belakang pengetahuan, ide, pengalaman, motif, dan perspektif yang berbeda-beda, sehingga dapat menghasilkan beberapa alternatif tindakan atau keputusan.

Aspek akuntansi keperilakuan dalam pengambilan keputusan akan menjelaskan bagaimana aspek tersebut mempengaruhi PT X dalam menentukan pihak yang bertanggungjawab terhadap penerapan manajemen risiko dan keputusan strategis yang mempengaruhi kinerja perusahaan, termasuk pengelolaan risiko fluktuasi harga batu bara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini pada prinsipnya dilaksanakan dalam rangka 1) mengungkapkan bagaimana penerapan manajemen risiko serta manfaatnya, 2) dilakukan dalam situasi yang natural dan mengutamakan data dari fenomena yang terjadi. Fenomena tuntutan perusahaan untuk lebih memperhatikan manajemen risiko dalam aktivitas strategis dan operasional perusahaan merupakan suatu fenomena yang perlu diungkap. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini dilakukan dalam paradigma interpretif dan menggunakan pendekatan kualitatif berupa studi kasus yang dilakukan pada salah satu perusahaan distributor alat berat di Indonesia.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan berupa hasil wawancara yang dilakukan kepada Manajer dan Staf Unit *Risk Management* (selanjutnya ditulis unit RM) PT X dan Kepala Divisi *Internal Audit and Risk Advisory* PT Y sebagai induk perusahaan dari PT X. Data sekunder yang digunakan adalah *annual report* yang diperoleh dari situs resmi PT X, laporan manajemen risiko perusahaan, kebijakan perusahaan, dokumen mengenai peran dan tanggungjawab unit RM, dan dokumen pendukung lain atas izin dan persetujuan PT X.

Alasan pemilihan PT X sebagai *setting* penelitian adalah PT X merupakan salah satu perusahaan di *high risk industry* yang telah menerapkan manajemen risiko berdasarkan ISO 31000. Selain itu, PT X sebagai perusahaan non-keuangan telah memperoleh pengakuan dari *Business Review Magazine* sebagai *Winner of Indonesia Enterprise Risk Management Award 2012*. Untuk mencapai objektif penelitian, peneliti mempersempit *setting* penelitian yang hanya dilakukan di kantor pusat PT X yang berlokasi di Jakarta, khususnya di unit RM.

Dalam penelitian ini, metode wawancara, analisis dokumen, dan observasi digunakan untuk mengumpulkan data. Wawancara ditujukan kepada Manajer dan Staf Unit *Risk Management* PT X dan Kepala Divisi *Internal Audit and Risk Advisory* PT Y. Untuk pengamatan di lapangan, objek observasi difokuskan pada aktivitas yang berkaitan dengan proses manajemen risiko. Selain itu, kegiatan analisis dokumen dilakukan terhadap *annual report* PT X kemudian dilanjutkan dengan dokumen lainnya yang mendukung penelitian ini.

Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. *Pertama*, data hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen diorganisir berdasarkan persamaan dan perbedaannya sesuai dengan pertanyaan penelitian. *Kedua*, menentukan tema dan memberi kode untuk setiap tema dari data yang telah diorganisir. *Ketiga*, mencari keterkaitan antartema. *Keempat*, melakukan interpretasi data yang disajikan secara deskriptif dan dituangkan ke dalam bagian hasil penelitian dan pembahasan.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi untuk memenuhi validitas penelitian. Teknik triangulasi adalah teknik yang menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian (Chariri, 2009). Penelitian ini menggunakan berbagai sumber data, teori, metode, dan informan agar informasi yang disajikan konsisten.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

PT X adalah perusahaan yang bergerak di industri alat berat. PT X merupakan perusahaan yang bernaung di bawah PT Y sebagai salah satu pemegang saham terbesar. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1972 ini tercatat sebagai distributor tunggal di Indonesia untuk alat berat dengan merek “z” dan beberapa merek ternama lainnya. PT X kemudian membentuk grup PT X dengan memiliki beberapa unit bisnis sebagai pendukung kegiatan *value chain* perusahaan, yaitu kontraktor pertambangan dan pertambangan.

PT X tercatat mampu mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar di industrinya dengan pangsa pasar lebih dari 40% hingga tahun 2012. Sebagai perusahaan yang mengedepankan semangat untuk memimpin masa depan, PT X selalu berpacu pada visi perusahaan sebagai tujuan akhir yang ingin dicapai, yaitu “Menjadi perusahaan alat berat kelas dunia berbasis solusi untuk menciptakan manfaat bagi para pemangku kepentingan.”

Komitmen Perusahaan untuk Menerapkan Manajemen Risiko

Perusahaan harus mampu mencapai keunggulan perusahaan dan dalam waktu yang bersamaan mengurangi risiko dan potensi kerugian (Manab, et al, 2012). Perusahaan harus memastikan adanya komitmen yang sesuai untuk menerapkan manajemen risiko. Oleh karena itu, PT X menunjukkan komitmen perusahaan terhadap penerapan manajemen risiko melalui empat hal. Empat hal tersebut adalah adanya komitmen dari dewan direksi, budaya manajemen risiko perusahaan, kebijakan perusahaan mengenai manajemen risiko, dan struktur organisasi manajemen risiko perusahaan.

Pertama, komitmen perusahaan ditunjukkan dengan adanya komitmen dari dewan direksi. Salah satu komponen kerangka kerja pengelolaan risiko dalam ISO 31000 adalah mandat dan komitmen perusahaan, terutama dari manajemen puncak. Dewan direksi PT X memiliki komitmen untuk bertanggungjawab terhadap penerapan manajemen risiko di seluruh lini perusahaan. Komitmen tersebut tertuang setiap tahun dalam *President Letter* atau Surat Presiden Direktur. Pada awal tahun 2012, penerapan manajemen risiko dipaparkan dalam *President Letter* kepada seluruh lini perusahaan yang berbunyi kurang lebih sebagai berikut:

“...dalam menghadapi tantangan usaha, satu-satunya hal yang dapat kita lakukan adalah dengan persiapan yang matang dan strategi manajemen risiko yang tepat...”

Dewan direksi PT X menetapkan salah satu direktur yang bertanggungjawab terhadap perkembangan program manajemen risiko perusahaan, yaitu wakil presiden direktur. Wakil presiden direktur memiliki garis koordinasi dan komunikasi secara langsung dengan unit RM terkait dengan penerapan strategi, pengawasan, dan pengkajian ulang manajemen risiko perusahaan.

Kedua, dengan adanya budaya perusahaan yang berkomitmen terhadap penerapan manajemen risiko. Berdasarkan prinsip pengelolaan risiko dalam ISO 31000, manajemen risiko harus disesuaikan dengan ruang lingkup internal dan eksternal perusahaan, salah satunya adalah budaya perusahaan. PT X memiliki delapan budaya perusahaan dan tiga diantaranya menjelaskan budaya perusahaan yang berkomitmen terhadap penerapan manajemen risiko, yaitu:

1. Teladan, yaitu seluruh karyawan PT X selalu menjadi pribadi yang dapat menjadi teladan dan terdepan dengan berani menghadapi tantangan dan mengambil risiko yang terukur.
2. Teratur, yaitu seluruh karyawan PT X merupakan pribadi yang selalu mengedepankan cara berpikir, bekerja, dan bekerjasama secara sistematis tanpa mengabaikan identifikasi dan mitigasi risiko yang sistematis.
3. Kreatif, yaitu seluruh karyawan PT X selalu menjadi pribadi yang menumbuhkembangkan gagasan baru dengan menetapkan target yang layak untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan, pengendalian, dan perlakuan untuk mengelola risiko.

Unit RM melakukan berbagai upaya berkelanjutan untuk menanamkan budaya sadar manajemen risiko di seluruh lini perusahaan. Upaya tersebut yaitu 1) membangun wadah yang memudahkan setiap divisi untuk menerapkan manajemen risiko, 2) menyusun pedoman atau panduan penerapan manajemen risiko, 3) mengundang pakar manajemen risiko untuk meningkatkan kesadaran manajemen risiko pada dewan direksi dan kepala divisi, dan 4) memberikan pemahaman tentang manajemen risiko kepada pemangku kepentingan.

Ketiga, dengan adanya kebijakan perusahaan mengenai penerapan manajemen risiko. Berdasarkan kerangka kerja pengelolaan risiko dalam ISO 31000, manajemen puncak perusahaan wajib memiliki komitmen yang kuat terhadap manajemen risiko. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan menetapkan dan mengesahkan kebijakan manajemen risiko perusahaan. Namun, PT X belum memiliki kebijakan manajemen risiko perusahaan secara khusus. PT X memaparkan kebijakan perusahaan tentang manajemen risiko dalam *Corporate Strategic Direction* atau Arah Strategi Perusahaan. Pada tahun 2012, PT X memaparkan arah kebijakan perusahaan mengenai manajemen risiko dalam *Corporate Strategic Direction* berikut ini:

“Kesadaran terhadap penerapan manajemen risiko sudah harus dibangun dan dimiliki oleh setiap divisi, cabang, dan *site*.”

Keempat, dengan adanya struktur organisasi manajemen risiko perusahaan. Kerangka kerja pengelolaan risiko dalam ISO 31000 menjelaskan bahwa perusahaan harus memastikan adanya akuntabilitas dan tanggungjawab untuk mengelola risiko. Dalam struktur organisasi manajemen risiko PT X, terdapat beberapa pihak yang berperan dalam manajemen risiko, yaitu:

1. Dewan komisaris, berperan dalam menjalankan fungsi pengawasan terhadap penerapan manajemen risiko.
2. Komite audit, berperan dalam mengkaji ulang hasil temuan audit dan pelaksanaan manajemen risiko perusahaan.
3. Dewan direksi, berperan sebagai *Risk Management Committee* atau pemangku risiko (*risk owner*) di level strategis perusahaan.
4. Unit *Risk Management* (unit RM), bertanggungjawab untuk menentukan dan mengembangkan sistem pengelolaan risiko dan berperan sebagai fasilitator bagi pemangku risiko dalam pelaksanaan proses pengelolaan risiko di setiap tingkatan manajemen.
5. Kepala divisi, berperan sebagai *Risk Management Committee* atau sebagai pemangku risiko (*risk owner*) di masing-masing divisi.

Proses Pengelolaan Risiko Fluktuasi Harga Batu Bara

PT X melaksanakan proses pengelolaan risiko berdasarkan ISO 31000. Namun, penerapan proses pengelolaan risiko berdasarkan ISO 31000 bersifat fleksibel sesuai dengan budaya perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menjelaskan proses pengelolaan risiko pada PT X melalui empat tahap, yaitu 1) mengidentifikasi risiko, 2) menganalisis risiko, 3) mengendalikan risiko, serta 4) *monitoring* dan *review*.

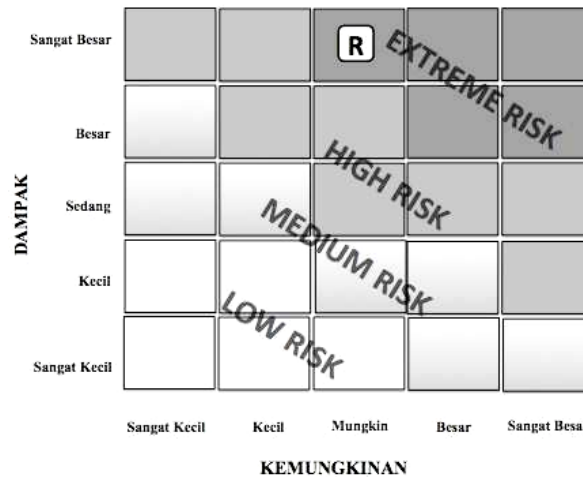
Pertama, PT X melakukan proses identifikasi risiko. Berdasarkan ISO 31000, identifikasi risiko adalah proses mengidentifikasi sumber risiko, kejadian atau faktor yang mempengaruhi timbulnya risiko, dan dampak atau konsekuensi yang dapat ditimbulkan. Hal pertama yang dilakukan oleh PT X dalam proses identifikasi risiko adalah memahami objektif dan strategi perusahaan. Objektif perusahaan yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan diurai kembali menjadi *Key Performance Indicator*. *Key Performance Indicator* tersebut dikategorikan ke dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, proses internal, pelanggan, dan keuangan. Gabungan keempat perspektif tersebut biasa disebut sebagai *Balanced Score Card*.

PT X menetapkan strategi perusahaan untuk dapat memenuhi keseimbangan perusahaan dari berbagai perspektif, termasuk perspektif keuangan dan pelanggan. *Key Performance Indicator* dari perspektif keuangan adalah pendapatan, sedangkan *Key Performance Indicator* perspektif pelanggan adalah *market share*. Dalam upaya menjalankan strategi dan mencapai objektif tersebut, proses bisnis PT X sangat dipengaruhi oleh kondisi batu bara. Pada tahun 2012 PT X mencatat bahwa sektor pertambangan memberikan kontribusi terhadap penjualan alat berat “z” sebesar 67%. Sedangkan penjualan khusus di sektor pertambangan batu bara adalah sekitar 92% dari total penjualan di sektor pertambangan.

Selanjutnya, dewan direksi dan unit RM mengidentifikasi faktor yang dapat mempengaruhi objektif perusahaan, termasuk penjualan alat berat di sektor pertambangan batu bara. Faktor tersebut adalah kondisi makro ekonomi dunia dan dinamika pasar alat berat sektor pertambangan batu bara. Berdasarkan proses analisis dan identifikasi tersebut, dewan direksi dan unit RM mengidentifikasi batu bara sebagai sumber risiko bagi PT X. Harga batu bara yang fluktuatif diidentifikasi sebagai salah satu risiko yang dapat menghambat pencapaian objektif perusahaan.

Kedua, PT X melakukan proses analisis risiko. Berdasarkan ISO 31000, analisis risiko adalah proses untuk memahami sifat risiko dan menentukan tingkat urgensi atau prioritas risiko. Dewan direksi dan unit RM menganalisis risiko-risiko perusahaan dengan menggunakan peta risiko. Peta risiko merupakan peta yang menggunakan tolok ukur kombinasi dari dampak (*impact*) dan kemungkinan (*likelihood*). Risiko-risiko perusahaan dengan tingkat prioritas tinggi diklasifikasikan sebagai risiko utama perusahaan (*top risk*). Analisis dampak dan kemungkinan risiko fluktuasi harga batu bara dilakukan dengan memetakan risiko pada peta risiko seperti pada Gambar 4 berikut ini.

Gambar 4
Peta Risiko PT X Tahun 2012



Keterangan:

R = risiko fluktuasi harga batu bara

Sumber: Dokumen PT X 2012, diolah.

Analisis risiko fluktuasi harga batu bara dilakukan dengan memahami objektif perusahaan, faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya risiko fluktuasi harga batu bara, peta risiko di tahun sebelumnya, dan analisis dewan direksi mengenai prediksi kondisi di masa depan. Dewan direksi PT X menilai bahwa risiko fluktuasi harga batu bara akan memberikan dampak sangat besar terhadap pendapatan dan *market share* PT X di tahun 2012. Selain itu, risiko fluktuasi harga batu bara diperkirakan dapat terjadi setiap saat di sepanjang tahun 2012.

Berdasarkan peta risiko pada Gambar 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa risiko fluktuasi harga batu bara merupakan risiko ekstrim bagi PT X di tahun 2012. Dewan direksi ditunjuk sebagai pemangku risiko fluktuasi harga batu bara. Hal tersebut disebabkan karena risiko ini tergolong risiko yang berdampak sangat besar terhadap perusahaan dan dewan direksi merupakan sekelompok orang yang dipercaya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghasilkan keputusan strategis. Oleh karena itu, risiko fluktuasi harga batu bara ditetapkan sebagai risiko utama korporat (*top risk*) bagi PT X di tahun 2012.

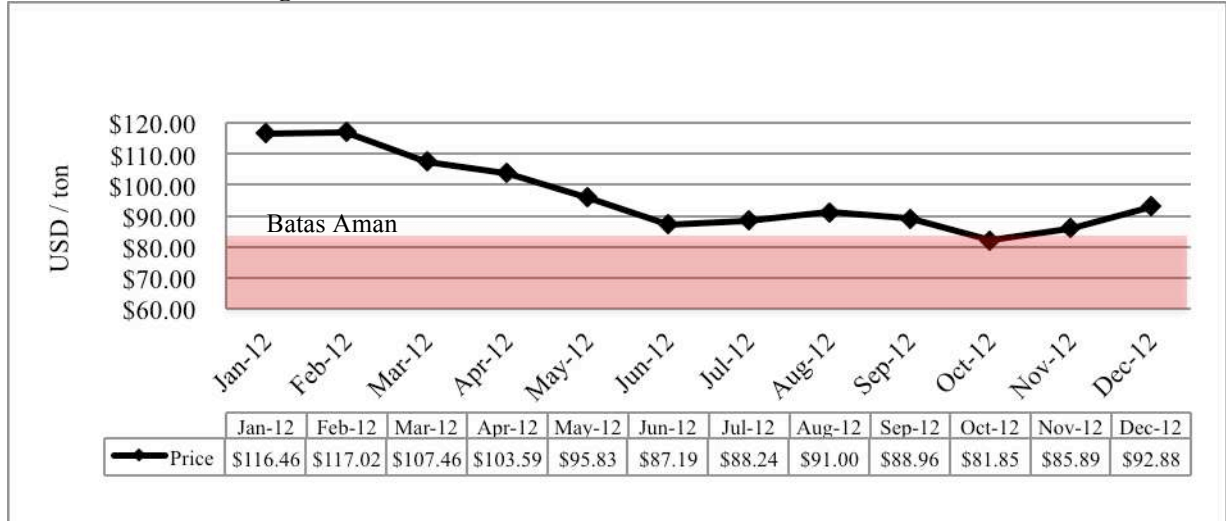
Ketiga, PT X melakukan proses pengendalian risiko. Berdasarkan ISO 31000, pengendalian risiko merupakan tindakan untuk mengurangi risiko. Pengendalian risiko dilakukan sebagai bentuk tindakan antisipasi dini sebelum risiko tersebut terjadi. Risiko fluktuasi harga batu bara merupakan risiko yang timbul di luar kendali perusahaan, sehingga tidak dapat ditolak oleh PT X. PT X menetapkan berbagai strategi untuk mengendalikan risiko fluktuasi harga batu bara sebelum risiko tersebut terjadi. Beberapa diantaranya adalah dengan menetapkan *Key Risk Indicator* atau indikator risiko sebagai bentuk peringatan dini, serta pemantauan terhadap kondisi ekonomi global.

The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) menjelaskan *Key Risk Indicator (KRI)* sebagai:

“Key Risk Indicators are metrics used by organizations to provide an early signal or early warning indicator of increasing risk exposures in various areas of the enterprise. KRI also provides timely leading-indicator information about emerging risks, which signal the need for actions that need to be taken.”

Dewan direksi dan unit RM menetapkan pergerakan harga batu bara dunia sebagai *Key Risk Indicator* untuk risiko fluktuasi harga batu bara. PT X menetapkan batas aman harga batu bara dunia yang masih dapat diterima oleh perusahaan. Gambar 5 menjelaskan pergerakan dan batas aman harga batu bara dunia sebagai *Key Risk Indicator* untuk risiko fluktuasi harga batu bara.

Gambar 5
Harga Batu Bara Australia - New Castle Index Tahun 2012



Sumber: *World Bank, 2012*

Berdasarkan Gambar 5 di atas, dapat dijelaskan bahwa batas aman harga batu bara dunia bagi PT X adalah sekitar USD 85 per ton. PT X menentukan batas aman harga batu bara berdasarkan penjumlahan dari biaya rata-rata produksi batu bara pelanggan PT X dan keuntungan yang diharapkan oleh pelanggan sebesar 10%-15%. Perhitungan tersebut dapat dijelaskan pada contoh berikut ini:

Biaya rata-rata produksi batu bara	\$ 75 /ton
Keuntungan 15%	<u>\$ 11,25 /ton</u>
Harga jual batu bara	\$ 86,25 /ton

Berdasarkan contoh perhitungan tersebut, dapat dijelaskan bahwa apabila harga batu bara dunia turun di bawah USD 86,25 per ton, maka keuntungan pelanggan PT X akan turun. Kondisi tersebut dapat mengganggu rencana investasi pelanggan PT X untuk memproduksi batu bara dan melakukan pembelian alat berat kepada PT X. Oleh karena itu, PT X menetapkan batas aman harga batu bara sekitar USD 85 per ton.

Selain itu, PT X melakukan pengendalian risiko dengan memantau secara rutin terhadap kondisi ekonomi global. Hal tersebut bertujuan untuk mengurangi kejutan perusahaan apabila risiko fluktuasi harga batu bara terjadi. Pemantauan terhadap kondisi ekonomi global dilakukan oleh tim *industrial research* PT X dengan menganalisis bagaimana dampak perubahan harga batu bara terhadap perekonomian dunia, perekonomian Indonesia, *customer*, dan PT X. Hasil analisis dan pemantauan tersebut akan menjadi salah satu sumber informasi bagi dewan direksi untuk mengambil keputusan.

Keempat, PT X melakukan proses perlakuan risiko. Menurut Susilo dan Kaho (2011), perlakuan risiko meliputi upaya untuk menyeleksi dan menerapkan tindakan yang dapat mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko. Beberapa tindakan untuk memperlakukan risiko adalah menghindari risiko, membagi risiko, mitigasi risiko, dan menerima risiko. PT X melakukan mitigasi risiko untuk mengurangi dampak yang diakibatkan dari risiko yang terjadi. Strategi mitigasi risiko tersebut antara lain penetrasi pasar dan efisiensi biaya.

Penetrasi pasar merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan pangsa pasar produk yang telah ada di pasar saat ini (Kotler dan Keller, 2009). Pada saat kondisi harga batubara tidak baik sejak pertengahan tahun 2012, PT X meningkatkan intensitas penjualan alat berat ke sektor lain, yaitu agrobisnis atau perkebunan, kehutanan, dan konstruksi. Hasil dari penerapan strategi penetrasi pasar tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Perbandingan Penjualan Alat Berat “z” PT X
Tahun 2011 dan 2012 (dalam unit)

Tahun	Perkebunan	Pertambangan	Konstruksi	Kehutanan	Total
2011	1.439	5.673	847	508	8.467
2012	1.585	3.565	1.056	396	6.602

Sumber: *Annual Report PT X, 2012*

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat ditunjukkan bahwa total penjualan PT X pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang baik. Bank Dunia mencatat harga rata-rata batu bara dunia sebesar USD 121,45 per ton di tahun 2011. PT X mengalami penurunan total penjualan alat berat “z” sekitar 28% di tahun 2012. Sedangkan penjualan alat berat “z” untuk sektor pertambangan menurun sekitar 37% di tahun 2012. Hal tersebut terjadi karena harga rata-rata batu bara dunia sebesar USD 96,37 per ton di tahun 2012.

PT X melakukan mitigasi risiko dengan menerapkan strategi penetrasi pasar. PT X meningkatkan penjualan alat berat pada sektor perkebunan dan konstruksi. Hal tersebut berdampak pada peningkatan penjualan alat berat “z” pada sektor perkebunan sekitar 9%. Sedangkan penjualan alat berat “z” pada sektor konstruksi meningkat sekitar 25%. Oleh karena itu, PT X masih tercatat sebagai pemimpin pasar industri alat berat di Indonesia dengan pangsa pasar sekitar 43%. Dengan kata lain, PT X masih mampu mencapai salah satu objektif perusahaan.

Selain itu, pada saat harga batu bara dunia menurun, PT X melakukan berbagai langkah mitigasi untuk mengurangi biaya perusahaan. Misalnya, dengan mengurangi aktivitas program pengembangan sumber daya manusia, melakukan *freeze recruitment*, *cross manpower* di lingkungan grup PT X, dan lain-lain. Hal tersebut dilakukan untuk mencapai efisiensi perusahaan. Perusahaan dengan operasi yang efisien tidak akan mengeluarkan sumber daya melebihi jumlah yang diperlukan meskipun kondisi perusahaan sangat fluktuatif (Blocher, et al, 1991).

Kelima, PT X melakukan proses *monitoring* dan *review*. *Monitoring* adalah pemantauan rutin terhadap kinerja aktual proses manajemen risiko agar sesuai dengan rencana atau harapan yang ingin dihasilkan (Susilo dan Kaho, 2011). Dalam *ISO Guide 73:2009*, *review* merupakan aktivitas yang dilakukan untuk menentukan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas suatu hal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses *monitoring* dan *review* pada PT X dilakukan oleh berbagai pihak, yaitu dewan direksi, unit RM, auditor internal, komite audit, dan unit *Risk Advisory* PT Y. Keseluruhan program manajemen risiko dikaji ulang oleh dewan direksi dan unit RM di setiap tahun. Selain itu, dewan direksi atau diwakili oleh unit RM akan melakukan inspeksi ke unit perusahaan yang belum menjalankan pengendalian dan mitigasi risiko dengan baik. Kedua hal tersebut dilakukan untuk merumuskan strategi dan program manajemen risiko perusahaan di periode berikutnya.

Manajemen risiko merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan *corporate governance*. Dewan direksi dibantu oleh beberapa fungsi perusahaan untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang baik, termasuk auditor internal. Audit internal berperan dalam memantau risiko perusahaan dan mengidentifikasi area dalam proses manajemen risiko yang perlu ditingkatkan (Sarens, 2007). Pemanfaatan dari adanya manajemen risiko pada PT X adalah sebagai dasar untuk melakukan *internal audit* sejak tahun 2006. PT X menerapkan prinsip audit internal berbasis risiko atau *risk-based internal audit* dengan menggunakan daftar risiko atau *risk register* sebagai dasar untuk melakukan audit dan memahami risiko serta pengendalian di masing-masing divisi. Oleh karena itu, auditor internal PT X menjalankan fungsi konsultasi dan penilaian kewajaran terhadap efektivitas penerapan manajemen risiko di setiap unit perusahaan.

Selain itu, dewan komisaris PT X membentuk komite independen yang dapat menunjang pelaksanaan *good corporate governance*, yaitu komite audit. Komite audit merupakan komite yang berperan untuk mengkaji hasil temuan audit dan manajemen risiko perusahaan. Komite audit melakukan *review* terhadap program manajemen risiko, seperti posisi risiko perusahaan di peta risiko atau *risk map*, batas aman harga batu bara atau *Key Risk Indicator* tiap risiko, dan efektivitas pengendalian risiko di masing-masing unit perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan objektivitas proses *monitoring* dan *review* serta efektivitas penerapan manajemen risiko.

PT Y, sebagai induk perusahaan dari PT X, telah melakukan penilaian efektivitas penerapan manajemen risiko sejak tahun 2011. Tujuan dari penilaian tersebut adalah untuk mengetahui posisi efektivitas manajemen risiko PT X saat ini, ekspektasi di masa yang akan datang, serta upaya yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. Unit *Risk Advisory* PT Y menggunakan *Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM Framework)* yang diterbitkan oleh *The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)* tahun 2004 sebagai standar penilaian.

Pada kuartal kedua tahun 2013, unit *Risk Advisory* PT Y melakukan penilaian terhadap efektivitas proses manajemen risiko PT X selama tahun 2012 hingga 2013. Penilaian efektivitas penerapan manajemen risiko tersebut menunjukkan hasil yang cukup baik dengan catatan terdapat beberapa area untuk ditingkatkan. Unit *Risk Advisory* PT Y memberikan beberapa rekomendasi untuk peningkatan manajemen risiko PT X, misalnya menyusun kebijakan khusus mengenai manajemen risiko perusahaan dan beberapa hal teknis dalam penerapan manajemen risiko. Hasil dari penilaian tersebut merupakan salah satu bentuk rekomendasi bagi PT X untuk mengkaji ulang program manajemen risiko.

Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

Setiap perusahaan akan memperoleh manfaat penerapan manajemen risiko yang berbeda-beda. Hal tersebut terjadi karena penerapan manajemen risiko menyesuaikan dengan budaya dan proses bisnis perusahaan. PT X memperoleh manfaat penerapan manajemen risiko yang bersifat *intangible*. Manfaat tersebut belum tentu dapat dikuantifikasi. Ada beberapa variabel lain yang mempengaruhi apabila perusahaan berhasil mencapai suatu objektif. Manfaat yang diperoleh PT X dalam menerapkan manajemen risiko antara lain:

1. Memberikan kepastian terhadap pelaksanaan strategi.
2. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan dan perumusan strategi.
3. Membentuk *risk awareness* di tingkat manajerial.

Berdasarkan ISO 31000, perusahaan yang menerapkan manajemen risiko akan mampu meningkatkan kemungkinan untuk mencapai objektif perusahaan. Pengelolaan risiko pada PT X merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari strategi dan objektif perusahaan. Proses identifikasi *strategic risk* merupakan hal yang telah menyatu dengan proses perumusan strategi perusahaan. Sehingga, fungsi pengendalian dan mitigasi atas *strategic risk* juga ada di dalam strategi perusahaan. PT X melakukan proses *monitoring* apakah pengendalian dan mitigasi risiko berjalan atau tidak. Hal tersebut bertujuan untuk meminimalisir dampak dari risiko yang mungkin terjadi dalam upaya pelaksanaan strategi tersebut. Oleh karena itu, dengan adanya manajemen risiko, PT X mendapatkan kepastian terhadap pelaksanaan strategi.

ISO 31000 juga menyebutkan bahwa salah satu manfaat penerapan manajemen risiko adalah menjadi salah satu dasar yang dapat diandalkan untuk mengambil keputusan dan merumuskan strategi. Dokumentasi mengenai penerapan manajemen risiko pada PT X merupakan salah satu informasi dan pembelajaran bagi para karyawan di *strategic level* yang baru menempati posisi manajemen. Informasi tersebut bersumber dari daftar risiko atau *risk register* dan digunakan untuk memahami risiko yang melekat di masing-masing unit perusahaan. Oleh karena itu, hal tersebut bermanfaat untuk proses perencanaan dan pengambilan keputusan selanjutnya yang lebih baik.

Selain itu, ISO 31000 menyebutkan bahwa perusahaan yang menerapkan manajemen risiko akan mampu menumbuhkan kesadaran seluruh pihak untuk mengidentifikasi dan memperlakukan risiko. Pihak manajerial PT X telah memiliki kesadaran mengenai pentingnya manajemen risiko karena pihak tersebut telah merasakan manfaat dari penerapan manajemen risiko. Akan tetapi, beberapa pihak di tingkat operasional belum merasakan manfaat yang signifikan atas penerapan manajemen risiko perusahaan. Pada bagian sebelumnya, telah dijelaskan bahwa unit RM terus berupaya untuk meningkatkan kesadaran seluruh unit perusahaan terhadap manajemen risiko. Hal tersebut dapat mendukung terciptanya budaya di seluruh lini perusahaan yang sadar terhadap risiko dan pengelolaannya.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan penerapan dan fungsi manajemen risiko pada PT X. Dari penelitian yang telah dilakukan, terbukti bahwa terdapat kesesuaian antara penerapan manajemen risiko pada PT X dengan ISO 31000. Sesuai dengan ISO 31000, PT X memulai penerapan manajemen risiko dengan adanya komitmen yang kuat dari perusahaan, terutama komitmen dari manajemen puncak. Komitmen tersebut diterapkan dengan adanya budaya perusahaan mengenai manajemen risiko, kebijakan perusahaan mengenai manajemen risiko, dan struktur organisasi manajemen risiko perusahaan. PT X mengelola risiko fluktuasi harga batu bara dengan melakukan serangkaian proses berupa identifikasi risiko, analisis risiko, pengendalian risiko, perlakuan risiko, *monitoring*, dan *review*. PT X memperoleh beberapa manfaat dari penerapan manajemen risiko, antara lain memberikan kepastian terhadap pelaksanaan strategi, menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan dan perumusan strategi, dan membentuk *risk awareness* di tingkat manajerial.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. *Pertama*, *setting* penelitian ini hanya pada satu perusahaan saja dan dilakukan hanya dalam kurun waktu satu bulan. *Kedua*, penelitian mengambil contoh kasus risiko fluktuasi harga batu bara dan hanya melihat dari sudut pandang unit RM sebagai fasilitator bagi dewan direksi yang merupakan pemangku risiko dari risiko tersebut. Selain itu, penelitian ini tidak mempertimbangkan risiko dan variabel lain yang mempengaruhi fluktuasi harga batu bara. *Ketiga*, peneliti tidak mendapatkan akses untuk melihat beberapa dokumen *confidential*, seperti dokumen yang berhubungan dengan efisiensi biaya perusahaan, analisis dampak kondisi ekonomi global terhadap PT X, pendapatan atas penjualan alat berat “z”, dan lain-lain. *Keempat*, hasil pengamatan dapat salah diinterpretasikan karena tidak ada pengesahan dari pihak ketiga yang tidak memihak.

Atas dasar keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk dilakukan di perusahaan distributor alat berat selain PT X untuk memperkaya hasil penelitian. *Kedua*, dengan rentan waktu yang lebih lama dan izin perusahaan, penelitian selanjutnya dapat melibatkan partisipasi peneliti secara langsung di seluruh proses pengelolaan risiko dan mendapatkan berbagai dokumen serta informan yang lebih beragam. *Ketiga*, dengan kasus yang sama mengenai risiko fluktuasi harga batu bara, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan risiko dan variabel lain yang dapat mempengaruhi fluktuasi harga batu bara. *Keempat*, cakupan penelitian dapat diperluas dengan menggunakan *Prospect Theory* sebagai landasan teori untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi individu dalam mengambil keputusan, terutama di kondisi yang berisiko.

REFERENSI

- Anthony, R.N. dan V. Govindarajam. 2003. *Management Control System*. 11 ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Blocher, E.J., et al. 1991. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. Diterjemahkan oleh A. Susty Ambarriani. Manajemen Biaya dengan Tekanan Stratejik. Jakarta: Salemba Empat.
- Brodeur, et al. 2010. “A Board Perspective on Enterprise Risk Management.” *McKinsey Working Papers on Risk*, No. 18, pp. 1.
- Casualty Actuarial Society - Enterprise Risk Management Committee. 2003. “Overview of Enterprise Risk Management.” www.casact.org/area/erm/overview.pdf, diakses 7 Januari 2013.
- Chariri, A. 2009. “Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif”. *Paper disajikan pada Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Laboratorium Pengembangan Akuntansi (LPA), Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang, 31 Juli - 1 Agustus 2009.
- Creswell, J.W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.

- Efendi, R. 2007. "Analisis Manajemen Risiko Kredit Sepeda Motor Honda pada Perusahaan *Multifinance* di Indonesia (Studi Kasus pada PT PQR *Finance*). *Skripsi Tidak Dipublikasikan*, Departemen Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Halim, A., et al. 2000. "Sistem Pengendalian Manajemen." Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hansen, D.R. dan M.M. Mowen. 2007. *Managerial Accounting*. 8 ed. Diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary. Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat.
- Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: Kep-134/BL/2006.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2006. "Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia." www.governance-indonesia.or.id, diakses 6 April 2013.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. 2011. "Draft Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Berbasis *Governance*". www.governance-indonesia.or.id, diakses 31 Maret 2013.
- Kotler, P. dan K. L. Keller. 2009. *Marketing Management*. 13 ed. Diterjemahkan oleh Bob Sabran. Manajemen Pemasaran. Jakarta: Erlangga.
- Levy, et al. 2010. "Taking Control of Organizational Risk Culture". *McKinsey Working Papers on Risk*, No. 16, pp.3.
- Lubis, A.I. 2010. "Akuntansi Keperilakuan". 2 ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Manab, N.A., et al. 2012. "Enterprise-Wide Risk Management Best Practices: The Critical Success Factors." *OIDA International Journal of Sustainable Development*, Vol 04, No.3, pp. 87-94.
- Marconi, R. dan G. Siegel. 1989. *Behavioral Accounting*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing, Co.
- Neuman, W.L. 2004. *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*. 2 ed. Boston: Pearson Education, Inc.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010/2009.
- Ranong, P.N. dan W. Phuenggam. 2009. "Critical Success Factors for Effective Risk Management Procedures in Financial Industries: A Study from The Perspectives of The Financial Institutions in Thailand". *Tesis Tidak Dipublikasikan*, Umea School of Business, Umea University.
- Rejda, G.E. 2008. *Principles of Risk Management and Insurance*. 10 ed. Boston: Pearson Education, Inc.
- Sarens, G. 2007. "The Role of Internal Auditing in Corporate Governance: Qualitative and Quantitative Insights on The Influence of Organisational Characteristics". *Disertasi*, Department of Accountancy and Corporate Finance, Ghent University.
- Sarosa, S. 2012. "Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar". Jakarta: Penerbit Indeks.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4 ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Susilo, L.J. dan V. R. Kaho. 2011. "Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Untuk Industri Nonperbankan". Jakarta: Penerbit PPM.
- The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. 2004. "Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary". www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf, diakses 27 Desember 2012.



- The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. 2010. "Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management". www.coso.org, diakses 7 Januari 2013.
- The International Organization for Standardization. 2009. *ISO/FDIS 31000: Risk Management - Principles and Guidelines*. www.iso.org, diakses 7 Januari 2013.
- The International Organization for Standardization. 2009. *ISO Guide 73: Risk Management - Vocabulary*. www.iso.org, diakses 7 Januari 2013.
- The World Bank. 2012. "Perkembangan Triwulanan Perekonomian Indonesia: Desember 2012 - Menyoroti Kebijakan." <http://www.worldbank.org>, diakses 24 Oktober 2013.
- Tjiptono, F. 2001. "Strategi Pemasaran." 2 ed. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Zwaan, Laura de, et al. 2011. "Internal Audit Involvement in Enterprise Risk Management." *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26, No. 7, pp. 587.
- <http://bahasa.kemdiknas.go.id/kbbi/index.php> Diakses tanggal 30 September 2013.
- <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx> Diakses tanggal 17 Juli 2013.