

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar belakang

Total kapasitas produksi semen di Indonesia di Tahun 2024 mencapai 120 juta ton/tahun. Hal ini menjadikan Indonesia sebagai salah satu produsen semen terbesar di Asia Tenggara. Meskipun permintaan tinggi, kebutuhan semen nasional hanya mencapai 65 juta ton, sementara industri semen di Indonesia juga mengekspor 1,4 juta ton semen dan 9,7 juta ton klinker. Utilisasi industri semen saat ini berada pada sekitar 58%, mencerminkan *overcapacity* yang signifikan (Dee Waluyo, 2024). Berikut data kapasitas terpasang pabrik semen di Indonesia Tahun 2023:

Tabel 1.1  
Kapasitas Terpasang Pabrik Semen di Indonesia

Perusahaan	Kapasitas Terpasang (Juta Ton)
SIG	55.5
Indocement	35.4
Hongsi Grup	10
Conch Cement	8.7
Semen Merah Putih	7.7
Semen Garuda (Jui Shin)	1.8
Semen Jawa (SCG)	1.8
Semen Bima (STAR)	1.8
Semen Kupang	0.4
Others (Non ASI)	3.1

Sumber: (Data estimasi \_ASI, 2023)

Data perkembangan pasar semen di Indonesia dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: (CNBC Indonesia, 2024)

Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Pasar Semen di Indonesia 2014-2024



Secara rinci kapasitas terpasang dari pabrik semen yang ada di Indonesia saat ini adalah sebagai berikut:

Kondisi *oversupply* semen di Indonesia membuat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk atau SIG sebagai BUMN ikut terjebak dalam kondisi persaingan yang sangat ketat. Kondisi ini diperberat dengan terus meningkatnya kapasitas pabrik semen pesaing di berbagai wilayah di Indonesia. PT Semen Tonasa sebagai bagian dari SIG ikut terpengaruh secara performa dan tingkat utilitas pabrik.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat, PT Semen Tonasa perlu untuk terus beradaptasi secara efektif dan efisien. Tantangan tersebut tidak hanya sebatas menjaga roda operasional perusahaan tetap berputar, tetapi juga mencakup pengelolaan perusahaan secara efektif dan efisien. Pada tahun 2023, Kementerian BUMN menyederhanakan Peraturan Menteri (Permen) BUMN dari 45 menjadi 3 (tiga), salah satunya adalah PER-2/MBU/03/2023 yang berfokus pada Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN. Diharapkan, keberadaan regulasi ini mampu membantu BUMN dan jajarannya dalam menghadapi dan menyikapi tantangan global yang dapat menghambat dan mengganggu kinerja perusahaan. Implementasi regulasi ini memerlukan dukungan dan komitmen dari seluruh jajaran manajemen BUMN.

BUMN wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif, sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023 Pasal 46 yang bertujuan untuk melindungi dan menciptakan nilai bagi BUMN. Manajemen risiko pada BUMN meliputi kebijakan manajemen perencanaan, penerapan, pemantauan dan evaluasi manajemen risiko serta manajemen risiko. Direksi wajib menyusun perencanaan manajemen yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP paling sedikit memuat strategi



risiko, profil risiko, peta risiko, target perhitungan risiko inheren dan risiko residual yang disusun dalam format triwulan dan tahunan serta rencana pelaksanaan perlakuan risiko dan anggaran biaya

PT Semen Tonasa, sebagai salah satu anak perusahaan operasional dalam grup Semen Indonesia Grup (SIG) diharapkan mendukung penerapan PER-2/MBU/03/2023 untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnis dalam menghadapi tantangan lingkungan yang tidak pasti. Dalam situasi seperti ini, penerapan strategi implementasi anggaran berbasis risiko menjadi sebuah keharusan. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya merespons secara proaktif terhadap risiko-risiko strategis, tetapi juga memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan lingkungan eksternal.

Pendekatan konvensional dalam penyusunan anggaran yang masih berbasis estimasi historis dianggap kurang memadai, sehingga diperlukan paradigma baru yang mengintegrasikan analisis risiko dalam perencanaan strategis. Penganggaran tradisional cenderung bersifat statis dan tidak dapat mengantisipasi risiko yang berkembang dengan cepat. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan penganggaran yang lebih dinamis dan fleksibel, dengan fokus pada manajemen risiko. Selain itu, sistem penganggaran yang adaptif dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien, membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dan mengelola ketidakpastian dengan lebih baik.



Implementasi anggaran berbasis risiko muncul sebagai salah satu atan yang mampu menjawab kebutuhan ini. Penerapan *Risk-Based*

*Budgeting* (RBB) menawarkan solusi inovatif untuk mengintegrasikan analisis risiko ke dalam proses penyusunan anggaran. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan memitigasi risiko strategis secara efektif dalam setiap tahapan penyusunan anggaran, sehingga memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih efisien dan adaptif.

Penganggaran berbasis risiko adalah metode penyusunan anggaran yang memperhitungkan berbagai potensi risiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya bergantung pada data historis dan perkiraan konvensional, tetapi juga melibatkan proses identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko dalam perencanaan anggaran. Sebagai pendekatan yang lebih modern, penganggaran berbasis risiko semakin banyak diterapkan oleh organisasi bisnis untuk menghadapi ketidakpastian dan perubahan cepat dalam lingkungan bisnis. Pendekatan ini menggabungkan manajemen risiko dalam proses penganggaran, memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuannya.

Lebih jauh, penerapan RBB sejalan dengan kebutuhan perusahaan untuk menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan risiko secara menyeluruh. Dalam kerangka GCG, perusahaan bertanggung jawab kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengelola risiko secara efektif. Dengan demikian, melalui implementasi RBB, PT. Semen Tonasa tidak hanya dapat

katkan keberlanjutan bisnisnya tetapi juga memperkuat reputasi  
aan di mata pemangku kepentingan, termasuk investor, mitra bisnis, dan



masyarakat. Hal ini menjadi langkah strategis untuk mendukung visi PT. Semen Tonasa sebagai perusahaan terkemuka di Indonesia yang efisien dan berwawasan lingkungan.

PT Semen Tonasa sebagai *operating company* memiliki target dan peran penting dalam menjaga efisiensi aktivitas operasional pabrik sehingga mampu berkontribusi positif terhadap pencapaian laba SIG. Pada Tahun 2024, PT. Semen Tonasa telah meningkatkan efisiensi produksi di segala bidang dan menjadi nomor urut ke-2 terefisien dalam SIG. Program efisiensi difokuskan pada biaya produksi melalui optimalisasi penggunaan biaya bahan baku, biaya bahan bakar, biaya listrik dan pemeliharaan pabrik.

Riset yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian (2023) menunjukkan bahwa sektor industri semen Indonesia menghadapi peningkatan persaingan yang cukup ketat, dengan rata-rata pertumbuhan industri semen hanya mencapai 3% per tahun dalam lima tahun terakhir. Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan yang tidak mampu mengelola risiko dengan baik akan sulit bertahan, sehingga penting bagi PT. Semen Tonasa untuk memperkuat manajemen risiko dalam strategi penganggarannya.

Tidak diragukan lagi bahwa organisasi akan terus menghadapi masa depan yang penuh dengan volatilitas, kompleksitas, dan ketidakpastian. Manajemen risiko perusahaan akan menjadi bagian penting dalam bagaimana suatu organisasi mengelola tantangan tersebut dan berkembang di tengah kondisi yang dinamis



ERM, 2017). Secara keseluruhan, penerapan strategi anggaran berbasis memberikan kerangka kerja yang solid bagi perusahaan untuk tetap

kompetitif di tengah ketidakpastian. Dengan mengombinasikan pendekatan analitis, pengelolaan risiko proaktif, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi, perusahaan dapat menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan sekaligus memperkuat daya saing mereka dalam industri semen yang terus berkembang. Mengingat pentingnya peran anggaran berbasis risiko dalam mendukung keberlanjutan bisnis, maka diperlukan penelitian mendalam untuk mengidentifikasi kendala dan peluang dalam implementasinya di PT Semen Tonasa, sehingga Peneliti mengangkat judul **“Strategi implementasi anggaran berbasis risiko untuk mendukung keberlanjutan bisnis di PT Semen Tonasa”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana proses implementasi *Risk-Based Budgeting (RBB)*, termasuk tahapan identifikasi, analisis, dan integrasi risiko strategis ke dalam penyusunan anggaran di perusahaan?
2. Apa saja hambatan yang mempengaruhi efektivitas penerapan *Risk-Based Budgeting (RBB)* di lingkungan Perusahaan?
3. Bagaimana merumuskan strategi implementasi *Risk-Based Budgeting (RBB)* yang optimal dalam rangka meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis Perusahaan?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis proses implementasi *Risk-Based Budgeting (RBB)*, termasuk tahapan identifikasi, analisis, dan integrasi risiko strategis ke dalam penyusunan anggaran perusahaan.
2. Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hambatan yang mempengaruhi efektivitas penerapan *Risk-Based Budgeting (RBB)* di lingkungan perusahaan.
3. Untuk merumuskan strategi implementasi *Risk-Based Budgeting (RBB)* yang optimal dalam rangka meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis Perusahaan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan memberikan kontribusi dan memperkaya literatur implementasi *Risk-Based Budgeting* di sektor industri semen yang masih terbatas di Indonesia.
- b. Menyediakan kerangka integratif berbasis teori ISO 31000 dan COSO ERM, dengan pendekatan *mixed-methods* dalam menganalisis kesiapan institusional terhadap praktik manajemen risiko terintegrasi.



#### 1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Memberikan kontribusi kepada manajemen PT Semen Tonasa terkait gambaran proses *risk based budgeting* (RBB) yang terjadi saat ini sehingga dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk meningkatkan standarisasi proses di masa depan.
- b. Membantu PT Semen Tonasa mengidentifikasi hambatan yang perlu diperlu diperbaiki dalam penerapan RBB
- c. Memberikan rekomendasi strategis bagi PT Semen Tonasa untuk membantu mengembangkan sistem RBB yang adaptif dan berbasis risiko secara nyata di sektor semen
- d. Menjadi referensi kebijakan bagi Perusahaan semen lainnya yang ingin menerapkan RBB secara sistematis dan berkelanjutan.



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian strategi**

Strategi merupakan rencana atau pendekatan sistematis yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang. Anwar (2020) mendefinisikan strategi sebagai pilihan untuk melakukan aktivitas dengan cara yang berbeda dari pesaing. Dalam konteks bisnis atau perusahaan, strategi meliputi elemen-elemen penting seperti perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan operasional.

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana. Sedangkan menurut istilah, strategi adalah rencana yang cermat mengenal kegiatan untuk mencapai sasaran khusus, sehingga dengan begitu, strategi merupakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen dimasa depan.

Strategi merupakan pola keputusan dan tindakan yang terintegrasi dalam rangkai mencapai tujuan utama organisasi dengan memperhatikan peluang dan ancaman di lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal (Grant,R. M., 2016). Strategi melibatkan pengambilan

putusan berdasarkan analisis menyeluruh tentang lingkungan internal



dan eksternal perusahaan, sumber daya yang tersedia, peluang, dan tantangan yang dihadapi.

Strategi mempengaruhi kehidupan organisasi, tidak hanya berdampak dalam jangka pendek, tetapi juga berpengaruh pada kehidupan organisasi dalam jangka panjang, setidaknya lima tahun ke depan. Oleh karena itu, strategi bersifat berorientasi ke masa depan. Strategi juga memiliki konsekuensi yang bersifat multifungsional atau multidivisional, artinya strategi harus mempertimbangkan berbagai aspek dan area dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi dari berbagai sumber diatas mengenai pengertian strategi, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana tindakan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu atau mengatasi masalah tertentu dengan cara yang paling efisien dan efektif. Strategi melibatkan pengambilan yang berbasis pada analisis menyeluruh tentang lingkungan internal dan eksternal suatu entitas, seperti perusahaan, organisasi, atau individu, serta memanfaatkan sumber daya yang ada. Inti dari strategi adalah memikirkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara dan terorganisir, serta menghadapi tantangan dan peluang dengan cerdas.

Michael E. Porter mengidentifikasi 3 (tiga) strategi umum yang dikenal sebagai strategi generik yaitu:



1. *Cost Leadership* (Kepemimpinan Biaya Rendah)

Perusahaan berfokus pada efisiensi biaya untuk menawarkan produk atau jasa dengan harga lebih rendah dibandingkan pesaing, sambil tetap mempertahankan kualitas.

2. *Differentiation* (Diferensiasi)

Perusahaan menciptakan produk atau layanan yang unik, sehingga pelanggan bersedia membayar lebih karena nilai tambah yang diberikan. Strategi ini menekankan inovasi, kualitas, atau desain unik.

3. *Focus* (Fokus pada Segmen Pasar Tertentu)

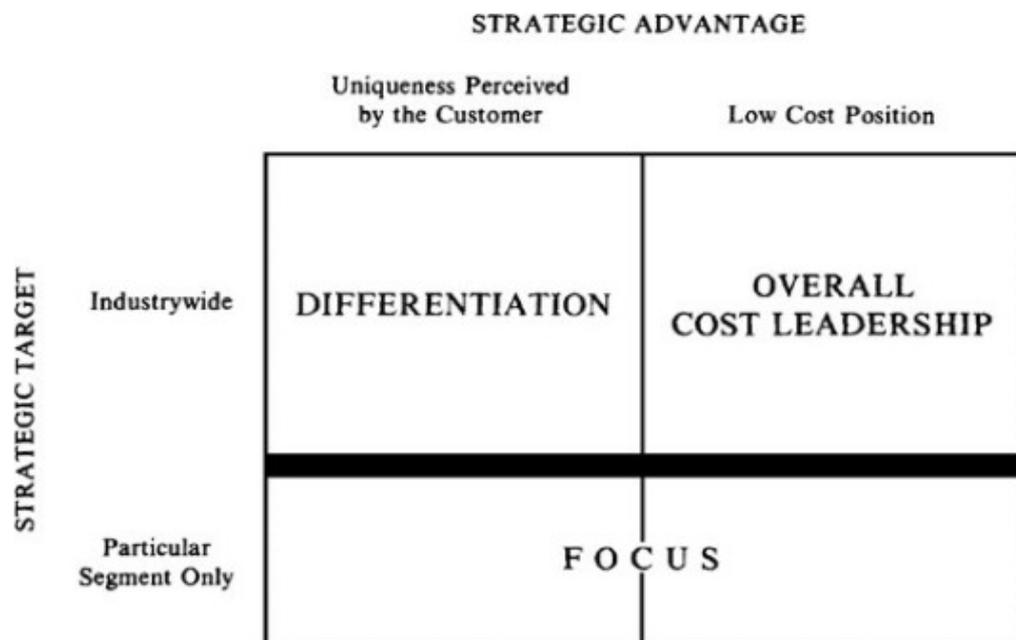
Perusahaan menargetkan segmen pasar tertentu dengan strategi cost leadership atau differentiation. Strategi fokus bertujuan untuk melayani kebutuhan spesifik dari segmen yang sempit.

Michael E. Porter menegaskan bahwa penerapan strategi ini memerlukan penataan organisasi, pengendalian prosedur, dan sistem intensif yang berbeda. Perusahaan besar dengan sumber daya produksi yang besar cenderung bersaing melalui keunggulan biaya atau diferensiasi, sementara perusahaan kecil lebih sering bersaing dengan fokus pada segmen pasar tertentu (Porter, 2020).

Konsep strategi generik bersumber dari pemahaman bahwa keunggulan bersaing merupakan inti dari setiap strategi bisnis. Untuk mencapai keunggulan bersaing, sebuah perusahaan harus membuat pilihan strategis, termasuk menentukan jenis keunggulan bersaing yang ingin dicapai dan cakupan pasar di mana perusahaan tersebut akan mencapainya.



Keberhasilan perusahaan dalam menempatkan strategi dengan baik akan menghasilkan tingkat keuntungan yang tinggi, bahkan jika struktur industri tidak sepenuhnya mendukung. Dengan kata lain, pemikiran ini menekankan pentingnya pengambilan keputusan strategis yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing yang diinginkan.



Sumber: Michael Porter, 2020 - Keunggulan Bersaing

Gambar 2.1 Strategi generik porter

Strategi *Cost Leadership* atau kepemimpinan biaya rendah merupakan salah satu dari tiga strategi generik yang dikemukakan oleh Michael E. Porter. Strategi ini menekankan pada kemampuan perusahaan untuk menjadi produsen dengan biaya terendah di industrinya, tanpa mengorbankan kualitas. Dalam konteks industri semen, strategi ini sangat relevan dan bahkan jadi kebutuhan strategis mengingat karakteristik industri yang padat modal, padat energi, dan sangat kompetitif.



Industri semen memiliki struktur biaya yang kompleks. Komponen utama biaya berasal dari bahan baku, energi, pemeliharaan dan distribusi. Selain itu, produk semen bersifat homogen dan sulit dibedakan secara signifikan dari sisi fitur atau kualitas, sehingga persaingan harga menjadi faktor dominan dalam memenangkan pasar.

Dalam kondisi seperti ini, perusahaan yang mampu menekan biaya produksi dan operasional akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Strategi *Cost Leadership* dalam industri semen termasuk PT Semen Tonasa yang diterapkan, antara lain:

1. Optimalisasi skala ekonomi dengan meningkatkan kapasitas produksi untuk menurunkan biaya per unit.
2. Efisiensi energi, melalui peningkatan penggunaan bahan bakar alternatif untuk mengurangi penggunaan batu bara sebagai bahan bakar utama dan melakukan optimalisasi penggunaan energi listrik.
3. Optimalisasi biaya pemeliharaan untuk meningkatkan performa pabrik.
4. Pengendalian biaya logistik, dengan membangun jaringan distribusi yang efisien dan dekat dengan pasar utama.
5. Otomatisasi dan digitalisasi proses produksi, untuk mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja dan meminimalkan kesalahan operasional.

Dalam konteks PT Semen Tonasa, strategi *Cost Leadership* menjadi sangat relevan sebagai salah satu produsen semen terbesar di kawasan timur donesia. Perusahaan dapat menekan biaya dan mempertahankan daya



saing di tengah tekanan pasar dan kelebihan pasokan (*oversupply*) yang terjadi di industri semen nasional. Dalam konteks penganggaran berbasis risiko (*Risk-Based Budgeting* atau RBB), strategi ini secara langsung memengaruhi fokus risiko yang harus diidentifikasi, dianalisis, dan dimitigasi. Dengan menerapkan *Cost Leadership*, perusahaan diharapkan akan lebih sensitif terhadap risiko-risiko yang berpotensi meningkatkan biaya operasional. Oleh karena itu, dalam proses RBB, perhatian utama akan diarahkan pada risiko-risiko yang berdampak langsung terhadap efisiensi biaya misalnya risiko kenaikan harga bahan baku dan energi, risiko gangguan produksi, serta risiko perubahan regulasi yang berdampak pada biaya operasional. Dengan demikian, strategi *Cost Leadership* membentuk kerangka berpikir dalam RBB, dimana alokasi anggaran diarahkan untuk mengelola risiko-risiko yang paling berdampak terhadap struktur biaya perusahaan. Hal ini menciptakan sinergi antara strategi bisnis dan manajemen risiko, yang pada akhirnya mendukung pencapaian efisiensi dan keberlanjutan finansial perusahaan.

Meskipun strategi *cost leadership* sangat relevan dengan PT Semen Tonasa tetapi strategi diferensiasi tetap menjadi pelengkap dalam hal peningkatan inovasi proses produksi, kualitas dan reputasi perusahaan dalam menghadapi isu lingkungan.

### 2.1.2 Komponen Utama Strategi



Strategi memiliki beberapa komponen utama antara lain:

- a. Formulasi Strategi: Proses identifikasi peluang dan ancaman di lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal. Kerangka SWOT sering digunakan dalam tahapan ini (Grant, 2016).
- b. Implementasi Strategi: Langkah konkret dalam mengaplikasikan rencana strategis ke dalam operasional sehari-hari. Hal ini mencakup pengalokasian sumber daya, komunikasi internal, dan pengawasan.
- c. Evaluasi Strategi: Proses pengukuran kinerja strategi terhadap tujuan yang telah ditetapkan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

### 2.1.3 Risiko

Risiko didefinisikan oleh COSO sebagai "kemungkinan bahwa peristiwa akan terjadi dan memengaruhi pencapaian strategi dan tujuan bisnis" (SCCE, HCCA, 2018). Menurut COSO: Risiko didefinisikan sebagai kemungkinan suatu peristiwa akan terjadi dan berdampak buruk terhadap pencapaian sasaran.

Menurut SNI ISO 31000, risiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada sasaran perusahaan yang bersifat negatif maupun positif, tetapi perlu ditindaki yaitu risiko yang berdampak negatif dikarenakan akan menjadi hambatan untuk mencapai sebuah sasaran maupun tujuan dalam perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang.

Secara keseluruhan, risiko dapat diartikan sebagai ketidakpastian atau peluang terjadinya suatu peristiwa yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi, baik secara positif maupun negatif. Risiko mencakup aspek kemungkinan terjadinya suatu kejadian dan konsekuensi yang ditimbulkan,



yang dapat memengaruhi operasional, strategi, atau hasil yang diinginkan. Definisi dari berbagai sumber, menggarisbawahi bahwa risiko memiliki sifat dinamis dan dapat memberikan dampak material terhadap keberhasilan organisasi, tergantung pada bagaimana risiko tersebut dikelola. Risiko negatif, jika tidak ditangani dengan baik, dapat menjadi penghambat dalam mencapai tujuan organisasi, sementara risiko positif, jika dimanfaatkan secara optimal, dapat memberikan peluang untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, risiko memerlukan pendekatan sistematis melalui manajemen risiko untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola potensi dampak, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

Risiko dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu risiko murni dan risiko spekulatif. Selain itu, risiko juga dapat diklasifikasikan berdasarkan jenisnya menjadi risiko sistematis dan risiko spesifik.

a. Risiko Murni dan Spekulatif

Risiko murni adalah jenis risiko yang hanya membawa potensi kerugian bagi perusahaan tanpa adanya peluang untuk mendapatkan keuntungan. Dalam risiko murni, perusahaan menghadapi berbagai situasi yang dapat menyebabkan dampak negatif, seperti pada kekayaan fisik perusahaan. Contohnya adalah mesin produksi yang dapat mengalami berbagai tingkat kerusakan, mulai dari kerusakan kecil yang membutuhkan perbaikan ringan hingga kerusakan besar yang memerlukan penggantian atau perbaikan signifikan. Dalam skenario ini, hanya kerugian yang mungkin terjadi, tanpa adanya potensi keuntungan



dari kejadian tersebut. Hal serupa juga berlaku pada aset lain, seperti gedung perusahaan, yang dapat mengalami risiko kerusakan akibat bencana alam, kebakaran, atau kejadian lainnya, yang semuanya berpotensi menimbulkan kerugian tanpa adanya kemungkinan manfaat dari risiko tersebut.

#### b. Risiko Sistematis dan Spesifik

Risiko sistematis, yang juga dikenal sebagai risiko yang tidak dapat didiversifikasi, adalah jenis risiko yang bersifat menyeluruh dan memengaruhi seluruh pasar atau sektor industri. Risiko ini timbul akibat faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, seperti perubahan kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, inflasi, suku bunga, atau peristiwa global seperti krisis finansial. Salah satu ciri utama dari risiko sistematis adalah ketidakmampuannya untuk dihilangkan atau dikurangi melalui diversifikasi, yaitu penggabungan berbagai aset atau jenis risiko. Karena dampaknya dirasakan secara luas, risiko sistematis tetap ada meskipun perusahaan telah melakukan diversifikasi portofolio secara optimal.

#### 2.1.4 Manajemen Risiko

“Manajemen risiko adalah proses organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan berbagai ancaman dan tantangan terhadap pencapaian tujuan” (Sarjana et al., 2020). Pelaksanaan manajemen risiko bertujuan untuk meminimalkan berbagai jenis risiko yang terkait dengan lang tertentu hingga mencapai tingkat yang dapat diterima oleh



perusahaan. Risiko tersebut dapat berupa ancaman yang berasal dari faktor lingkungan, teknologi, manusia, organisasi, maupun politik. Di sisi lain, pelaksanaan manajemen risiko melibatkan berbagai upaya yang dapat dilakukan oleh manusia, khususnya oleh pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen risiko, seperti individu, staf, dan organisasi. Dengan menerapkan manajemen risiko, perusahaan bertujuan untuk menghindari kegagalan, meningkatkan keuntungan, mengurangi biaya produksi, dan mencapai tujuan lainnya.

COSO ERM (2017) menghubungkan risiko langsung ke strategi dan tujuan organisasi, dengan 5 (lima) elemen utama:



Sumber: COSO ERM (2017)

Gambar 2.2 *Enterprise risk management*

### 1. Tata Kelola dan Budaya/*Governance and Culture*

Tata kelola menetapkan arah organisasi, memperkuat pentingnya manajemen risiko perusahaan, serta menetapkan tanggung jawab pengawasan. Budaya mencakup nilai-nilai etika, perilaku yang diharapkan, dan pemahaman tentang risiko dalam entitas.



## 2. Strategi dan Penetapan Tujuan/*Strategy and Objective-Setting*

Manajemen risiko perusahaan, strategi, dan penetapan tujuan bekerja sama dalam proses perencanaan strategis. Selera risiko ditetapkan dan diselaraskan dengan strategi; tujuan bisnis menerapkan strategi ke dalam praktik sambil menjadi dasar untuk mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko.

## 3. Kinerja/*Performance*

Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian strategi dan tujuan bisnis perlu diidentifikasi dan dinilai. Risiko diprioritaskan berdasarkan tingkat keparahan dalam konteks selera risiko. Organisasi kemudian memilih respons terhadap risiko dan mengambil pandangan portofolio terhadap jumlah risiko yang telah diambil. Hasil dari proses ini dilaporkan kepada pemangku kepentingan utama dalam manajemen risiko.

## 4. Tinjauan dan Revisi/*Review and Revision*

Organisasi dapat mengevaluasi sejauh mana komponen manajemen risiko perusahaan berfungsi dari waktu ke waktu, mempertimbangkan perubahan yang signifikan, dan menentukan revisi yang diperlukan.

## 5. Informasi, Komunikasi dan Pelaporan/*Information, Communication, and Reporting.*

Manajemen risiko perusahaan memerlukan proses yang berkelanjutan dalam memperoleh dan membagikan informasi yang diperlukan, baik dari sumber internal maupun eksternal, yang mengalir ke atas, ke bawah, dan ke seluruh organisasi.



5 (lima) komponen dalam kerangka kerja yang diperbarui didukung oleh seperangkat prinsip. Prinsip-prinsip ini mencakup berbagai aspek, mulai dari tata kelola hingga pemantauan. Prinsip-prinsip tersebut dirancang agar mudah dikelola dan menggambarkan praktik yang dapat diterapkan dengan berbagai cara oleh organisasi yang berbeda, terlepas dari ukuran, jenis, atau sektor mereka.



Sumber: COSO ERM (2017)

Gambar 2.5 Principles of ERM

Beberapa langkah penting yang dapat diterapkan dalam mendorong pengembangan manajemen risiko meliputi:

#### 1. Identifikasi risiko

Mampu mengidentifikasi jenis risiko yang dihadapi menjadi sangat penting selama proses manajemen risiko. Organisasi dapat mengidentifikasi risiko berdasarkan pengalaman dan sejarah internal yang dilakukan melalui berkonsultasi dengan profesional dan penelitian



eksternal. Cara lain untuk mengidentifikasi risiko dalam organisasi dapat dilakukan dengan cara wawancara dan brainstorming

## 2. Analisis risiko

Analisis risiko penting karena membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, baik dalam bisnis, pekerjaan, maupun kehidupan sehari-hari. Analisis risiko membantu untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang mungkin terjadi.

## 3. Evaluasi Risiko

Risiko perlu diurutkan dan diprioritaskan dari yang memiliki risiko paling tinggi hingga tingkat risiko yang paling rendah. Dengan mengetahui tingkat risiko dan dampaknya terhadap organisasi maka manajemen dapat mengetahui cara terbaik untuk melakukan intervensi dan menentukan langkah jika suatu rangkaian risiko terjadi.

## 4. Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko (*risk treatment*) adalah tindakan yang dilakukan untuk mengurangi nilai risiko agar berada dalam batas toleransi perusahaan.

Beberapa jenis perlakuan risiko, antara lain:

- a) *Risk mitigation*: Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau dampak kerusakan yang ditimbulkan
- b) *Risk avoidance*: Menghindari aktivitas yang mengandung risiko
- c) *Risk sharing*: Membagi risiko kepada pihak lain, misalnya melalui asuransi atau *hedging*
- d) *Risk acceptance*: Menerima risiko sebagai bagian dari aktivitas



e) *Risk exploit*: Mengubah risiko menjadi peluang

## 5. Memantau dan Meninjau Risiko

Ada beberapa risiko yang tidak dapat dihilangkan dan manajemen risiko bukanlah sesuatu yang memiliki awal dan hasil akhir. Manajemen risiko merupakan proses berkelanjutan dalam organisasi yang terus berubah. Organisasi, lingkungan dan risikonya akan terus berubah sehingga prosesnya harus ditinjau kembali secara konsisten.

Terdapat sasaran yang harus dicapai suatu Perusahaan melalui proses manajemen risiko yaitu:

### a) Memperkecil biaya (*least cost*)

Dalam penerapan manajemen risiko, salah satu tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan adalah meminimalkan biaya. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko yang dapat menyebabkan pengeluaran yang tidak terduga atau pemborosan. Dengan manajemen risiko yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan alokasi sumber daya sehingga pengeluaran hanya difokuskan pada hal-hal yang memberikan nilai tambah dan mendukung pencapaian tujuan operasional.

### b) Menstabilisir pendapatan Perusahaan

Manajemen risiko juga bertujuan untuk menjaga kestabilan pendapatan perusahaan. Risiko yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu aliran pendapatan, baik akibat penurunan produksi, gangguan operasional, maupun perubahan pasar. Dengan strategi mitigasi risiko



yang tepat, perusahaan dapat meminimalkan potensi kerugian dan memastikan pendapatan tetap terjaga meskipun menghadapi tantangan bisnis yang dinamis.

c) Memperkecil gangguan dalam berproduksi

Risiko operasional, seperti kerusakan mesin, kesalahan manusia, atau gangguan eksternal, dapat menyebabkan terganggunya proses produksi. Salah satu tujuan manajemen risiko adalah mengurangi kemungkinan terjadinya gangguan ini. Perusahaan dapat mencapai tujuan tersebut dengan menerapkan langkah-langkah preventif, seperti pemeliharaan rutin, pelatihan staf, dan pengembangan sistem pengawasan yang andal, sehingga kelancaran produksi tetap terjamin.

d) Mengembangkan pertumbuhan Perusahaan

Manajemen risiko berperan penting dalam mendukung pertumbuhan perusahaan. Dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko secara proaktif, perusahaan dapat mengurangi hambatan yang berpotensi menghambat perkembangan bisnis. Selain itu, pengelolaan risiko yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mengambil peluang yang menguntungkan dengan lebih percaya diri, sehingga mempercepat pertumbuhan dan pencapaian tujuan strategis.

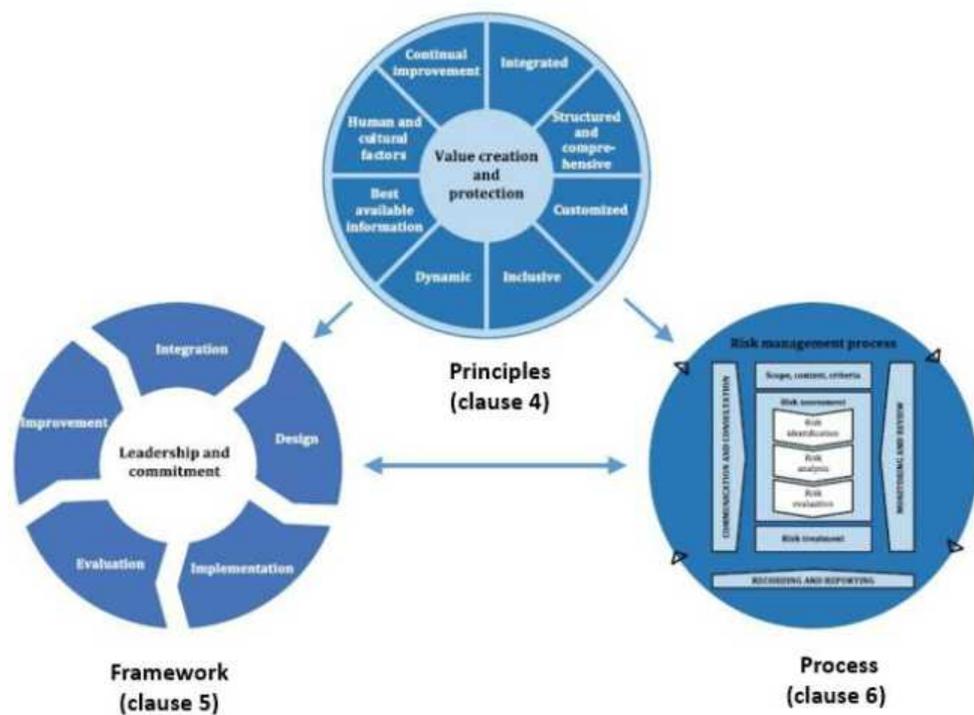
e) Mempunyai tanggung jawab sosial terhadap perusahaan

Penerapan manajemen risiko juga mencakup upaya untuk memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini melibatkan pengelolaan risiko yang berkaitan dengan dampak operasional perusahaan terhadap



lingkungan, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan menjaga keberlanjutan lingkungan dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat, perusahaan dapat memperkuat citra dan kepercayaan publik, yang pada akhirnya mendukung kelangsungan bisnis jangka panjang.

Menurut ISO 31000, terdapat 3 (tiga) hal penting yang harus dipahami dalam rangka membangun manajemen risiko yang terdiri atas Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses, sebagai mana tampak dalam bagan berikut ini:



Sumber: Lanin Ivan (2018). *Linkedin* 16 Mar 2018

Gambar 2.4 Konstruksi manajemen risiko



Agar manajemen risiko dapat berjalan secara efektif, organisasi pada ap tingkatan harus mematuhi prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman laksanaannya. Pertama, manajemen risiko harus mampu menciptakan dan

melindungi nilai organisasi, baik dari segi efisiensi operasional, pencapaian tujuan strategis, maupun perlindungan terhadap aset-aset penting. Kedua, manajemen risiko harus menjadi bagian yang terintegrasi dalam semua proses organisasi, sehingga pelaksanaannya tidak berdiri sendiri tetapi selaras dengan aktivitas operasional dan strategis. Selain itu, manajemen risiko harus menjadi bagian dari pengambilan keputusan, membantu organisasi memilih opsi terbaik dengan mempertimbangkan potensi risiko dan peluang yang ada. Prinsip ini juga menekankan bahwa manajemen risiko secara eksplisit ditujukan untuk menangani ketidakpastian, baik yang bersifat ancaman maupun peluang, dengan tujuan menciptakan stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

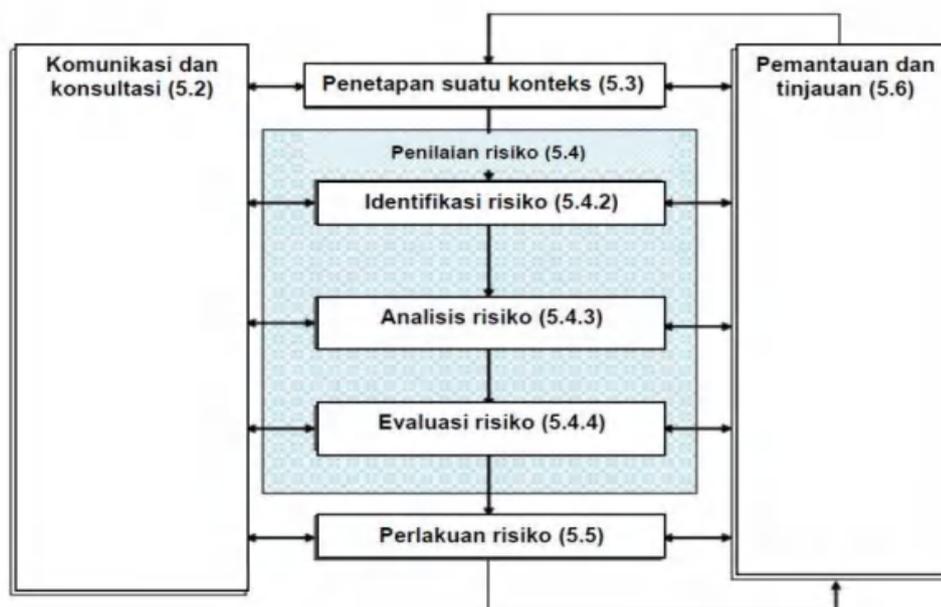
Manajemen risiko juga harus dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan tepat waktu, sehingga setiap langkahnya dapat diimplementasikan dengan efisien dan menghasilkan dampak yang maksimal. Dalam pelaksanaannya, manajemen risiko harus didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia. Dengan mengandalkan data dan analisis yang akurat, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan relevan dalam mengelola risiko. Terakhir, manajemen risiko harus berfungsi sebagai sarana untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Melalui evaluasi dan penyempurnaan yang berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kemampuan adaptasi, inovasi, dan ketahanan dalam

menghadapi berbagai tantangan dan perubahan di masa depan. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan penting untuk memastikan bahwa manajemen



risiko tidak hanya menjadi alat mitigasi, tetapi juga sebuah strategi untuk menciptakan nilai tambah dan memperkuat keunggulan kompetitif organisasi

Dalam proses manajemen risiko menurut SNI 31000, terdapat beberapa tahapan atau proses yang meliputi penetapan suatu konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan tinjauan. Berikut proses manajemen risiko dapat ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Sumber: Diadaptasi dari Vorst, Priyarsono, & Budiman (2018, p. 92).

Gambar 2.5 Proses manajemen risiko SNI ISO 31000:2011

a. Penetapan Suatu Konteks

1) Konteks Eksternal

Memahami suatu kinteks eksternal merupakan hal penting untuk memastikan bahwa sasaran dan perhatian dari pemangku kepentingan



eksternal dipertimbangkan saat mengembangkan kriteria risiko.

Suatu konteks eksternal dapat mencakupi, tetapi tidak terbatas pada:

- a) Budaya, sosial, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi, alam dan lingkungan kompetitif, baik internasional, nasional, regional atau lokal.
- b) Pendorong utama dan tren yang memiliki dampak pada sasaran organisasi.
- c) Hubungan terkait, persepsi dan nilai – nilai dari pemangku kepentingan eksternal.

## 2) Konteks Internal

Konteks internal mencakup semua aspek di dalam organisasi yang dapat memengaruhi cara organisasi mengelola risiko. Lingkungan internal ini meliputi filosofi dan gaya operasional perusahaan, struktur organisasi, pembentukan dewan komisaris dan komite pemeriksa, serta keberadaan kebijakan dan prosedur. Selain itu, konteks ini juga berkaitan dengan tingkat kesadaran terhadap pengendalian dalam organisasi.

### b. Penentuan Tujuan (Objective Setting)

Suatu entitas perlu terlebih dahulu menetapkan tujuan yang ingin dicapai sebagai langkah awal dalam proses manajemen risiko. Penetapan tujuan ini sangat penting karena akan menjadi dasar bagi manajemen untuk mengidentifikasi berbagai aktivitas yang memiliki pengaruh atau kontribusi dalam mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dengan tujuan yang jelas,



manajemen dapat lebih mudah menentukan prioritas dan fokus pada aktivitas yang memberikan nilai tambah dan relevan terhadap misi organisasi.

*Enterprise Risk Management (ERM)* berfungsi untuk memastikan bahwa semua aktivitas yang dilakukan oleh manajemen selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, tujuan tersebut harus dikaitkan dengan misi utama entitas, sehingga setiap langkah operasional atau strategis yang diambil sejalan dengan visi jangka panjang organisasi. Dalam proses ini, penting juga untuk mempertimbangkan tingkat toleransi risiko atau *risk appetite* organisasi. Tujuan dan tindakan yang diambil harus konsisten dengan tingkat risiko yang dapat diterima oleh organisasi, sehingga pengelolaan risiko menjadi bagian integral dari strategi dan operasional entitas. Dengan pendekatan yang terstruktur ini, organisasi dapat memastikan bahwa seluruh sumber daya dikelola secara optimal untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan potensi risiko yang ada.

c. Identifikasi Risiko (*Identification Risk*)

Tahap identifikasi risiko merupakan langkah penentuan risiko apa saja yang mempengaruhi kegiatan operasional yang diteliti dan juga pengumpulan karakteristiknya. Identifikasi risiko dapat dibedakan dalam dua tahap, yaitu:

- 1) Identifikasi risiko awal: digunakan pada perusahaan yang belum mengidentifikasi risiko secara terstruktur, atau pada perusahaan baru, atau pada proyek baru yang terjadi di dalam perusahaan.

Identifikasi risiko berkelanjutan: merupakan tahap penting untuk mengidentifikasi risiko baru yang belum muncul sebelumnya, risiko yang



berubah dari bentuk awalnya, atau risiko yang tidak relevan lagi di dalam perusahaan.

d. Analisis Risiko

Analisis risiko dilakukan dengan mempertimbangkan kemungkinan kejadian yang akan terjadi serta dampaknya terhadap entitas. Melalui analisis ini, risiko dapat dikelola atau diminimalkan agar tidak menimbulkan dampak signifikan bagi entitas. Dalam melakukan penilaian risiko, terdapat dua teknik yang dapat digunakan, yaitu:

1) Analisis Risiko Secara Kualitatif

Analisis risiko kualitatif adalah proses yang digunakan untuk menetapkan prioritas dalam tindakan analisis atau respons lebih lanjut, dengan cara mengukur dan menggabungkan kemungkinan terjadinya risiko serta dampaknya. Proses ini dianggap sebagai tahap yang paling efisien karena memungkinkan organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja proyek dengan memfokuskan perhatian pada risiko yang memiliki prioritas tinggi. Risiko dengan prioritas tinggi ini kemudian bisa menjadi dasar untuk melakukan analisis risiko kuantitatif, jika diperlukan. Setelah peluang atau probabilitas dan dampak risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi untuk menentukan risiko mana yang harus ditangani terlebih dahulu.



Tabel 2.1  
Skala *occurrence*

<b>Occurrence</b>	<b>Probabilitas Terjadinya Risiko</b>
Rare	Probabilitas terjadinya risiko kurang dari 5%
Unlikely	Probabilitas terjadinya risiko antara 5%-25%
Possible	Probabilitas terjadinya risiko antara 25%-50%
Likely	Probabilitas terjadinya risiko antara 50%-75%
Almost Certain	Probabilitas terjadinya risiko lebih dari 75%

Sumber: Anityasari & Wessiani, 2011

Tabel 2. 2  
Skala *severity*

<b>Dampak</b>	<b>Deskripsi</b>
Insignificant	<i>Low financial loss</i>
Minor	<i>First aid treatment, medium financial loss</i>
Moderate	<i>Medical treatment required, high financial loss</i>
Mayor	<i>Extensive injuries, loss of production capability, major financial loss</i>
Catastropic	<i>Death, huge financial loss</i>

Sumber: Anityasari & Wessiani, 2011

## 2) Analisis Risiko Secara Kuantitatif

Analisis risiko kuantitatif adalah proses yang melibatkan analisis nerik untuk mengidentifikasi dampak keseluruhan dari risiko yang telah enali dalam proyek. Proses ini dilakukan pada risiko-risiko yang telah rioritaskan melalui analisis risiko kualitatif sebelumnya, yang dianggap



memiliki potensi besar untuk memengaruhi kelangsungan proyek. Pada tahap ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk membuat keputusan berdasarkan ketidakpastian yang ada dan menganalisis dampak risiko-risiko tersebut. Hasil dari analisis ini akan membantu dalam menentukan peringkat risiko secara individual, serta mengevaluasi dampak keseluruhan risiko terhadap proyek.

Hasil dari analisis risiko kuantitatif ini memberikan wawasan lebih mendalam mengenai sejauh mana risiko-risiko tersebut dapat mempengaruhi proyek, baik dari segi waktu, biaya, maupun kualitas. Dengan menggunakan model matematis atau simulasi, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang kemungkinan hasil yang berbeda, serta potensi kerugian yang dapat ditimbulkan oleh risiko yang ada. Pendekatan ini memungkinkan manajer proyek untuk memprioritaskan tindakan mitigasi secara lebih tepat, karena mereka memiliki data yang lebih akurat mengenai kemungkinan dan dampak dari setiap risiko yang teridentifikasi. Dengan demikian, analisis risiko kuantitatif tidak hanya memberikan informasi penting untuk pengambilan keputusan, tetapi juga membantu dalam merencanakan strategi yang lebih efektif untuk mengurangi atau mengelola risiko dalam proyek.

e. Penanganan Risiko (*Risk Response*)

Tujuan dari tahap penanganan risiko adalah mengubah ketidakpastian menjadi keuntungan bagi perusahaan dengan cara mengurangi kemungkinan adanya ancaman dan memaksimalkan peluang yang ada. Pada tahap ini,



*Australian National Standard* (2008) mengidentifikasi berbagai strategi yang dapat digunakan untuk menangani risiko, antara lain:

1) Strategi untuk menghadapi risiko/ancaman negative

a) *Tolerate/Acceptance* (Menerima)

Strategi ini digunakan untuk risiko-risiko yang masih dalam batas kewajaran bagi perusahaan (*risk appetite*), risiko yang tindakan penanganannya masih terbatas, atau risiko yang biaya penanganannya lebih tinggi dibandingkan manfaat yang didapat perusahaan.

b) *Avoidance* (Menghindari)

Strategi ini merupakan langkah untuk menghilangkan kemungkinan terjadinya risiko yang digunakan untuk risiko-risiko yang berdampak sangat besar pada perusahaan, sehingga tidak ada cara lain kecuali untuk menghindari terjadinya risiko tersebut

c) *Transfer* (Memindahkan)

Strategi ini melibatkan pemindahan dampak negatif dari ancaman risiko, beserta tanggung jawabnya, kepada pihak ketiga. Pemindahan risiko fokus pada alih tanggung jawab kepada pihak lain, bukan pada penghapusan risiko itu sendiri. Biasanya, untuk melakukan pemindahan risiko, perusahaan harus membayar premi kepada pihak yang menerima risiko tersebut. Contoh dari pemindahan risiko ini termasuk asuransi, jaminan, dan garansi. Selain itu, kontrak juga diperlukan untuk secara



formal mengalihkan tanggung jawab atas risiko tertentu kepada pihak lain.

d) *Mitigate/Treat* (Mengurangi)

Kebanyakan risiko ditangani dengan cara ini. Strategi ini bertujuan untuk mengurangi probabilitas dan dampak dari risiko hingga menjadi berada dalam batas yang dapat diterima. Pengurangan risiko dapat dianalisis melalui 4 tipe kontrol yang berbeda, yaitu:

1. Kontrol preventif (pencegahan)

Kontrol jenis ini diperuntukkan untuk membatasi kemungkinan terjadinya hasil yang tidak diharapkan. Biasanya kontrol jenis ini yang terdapat pada perusahaan. Misalnya: pemisahan kerja atau pembatasan tindakan kepada orang yang berwenang.

2. Kontrol korektif (perbaikan)

Kontrol korektif dilaksanakan untuk memperbaiki hasil yang tidak diharapkan yang telah terjadi. Misalnya: desain dari peraturan kontrak yang membolehkan penggantian overpayment.

3. Kontrol direktif (pengarahan)

Kontrol ini diperlukan untuk memastikan hasil yang diinginkan tercapai. Misalnya: adanya persyaratan pakaian pelindung khusus pada pekerjaan yang berisiko tinggi, atau pelatihan khusus untuk para staf sebelum mereka dilepas untuk melakukan pekerjaan tersebut.



#### 4. Kontrol deteksi

Kontrol ini digunakan untuk mengidentifikasi waktu terjadinya hasil yang tidak diinginkan. Kontrol ini diterapkan ketika risiko sudah diambil, dan hanya bertujuan untuk mendeteksi hal-hal negatif yang terdapat pada risiko tersebut.

#### 2) Strategi untuk menghadapi risiko positif/pejuang

##### a) *Exploit* (Eksplorasi)

Strategi ini dapat diterapkan pada risiko yang memiliki dampak positif, terutama ketika perusahaan ingin memastikan bahwa peluang tersebut dapat dimanfaatkan. Pendekatan ini berusaha menghilangkan ketidakpastian yang terkait dengan risiko, dengan cara memastikan bahwa peluang tersebut benar-benar terwujud.

##### b) *Share* (Berbagi)

Berbagi risiko positif dengan cara mengalokasikan kepemilikan kepada pihak ketiga. Contoh dari sharing ini adalah partnership, tim, pembentukan perusahaan bertujuan spesifik, joint venture, dan lainnya, yang dapat dibentuk dengan tujuan spesifik untuk mengelola peluang dalam perusahaan.

##### c) *Enhance* (Meningkatkan)

Strategi ini memodifikasi ukuran dari peluang dengan cara meningkatkan probabilitas dan atau dampak positifnya, dengan cara mengidentifikasi dan memaksimalkan sumber dari risiko positif tersebut



f. *Aktivitas – Aktivitas Pengendalian (Control Activities)*

Aktivitas pengendalian memerlukan pembentukan lingkungan pengendalian yang mencakup beberapa elemen penting, seperti integritas dan nilai etika, tingkat kompetensi yang dimiliki oleh anggota organisasi, kebijakan serta praktik sumber daya manusia, budaya organisasi, filosofi dan gaya kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, serta pembagian wewenang dan tanggung jawab. Kegiatan pengendalian itu sendiri melibatkan pembuatan kebijakan dan prosedur yang jelas, pengamanan aset dan kekayaan organisasi, delegasi wewenang yang tepat, pemisahan fungsi untuk menghindari potensi konflik kepentingan, serta supervisi yang dilakukan oleh atasan untuk memastikan semua proses berjalan sesuai dengan rencana. Agar pengendalian ini efektif, sebaiknya terintegrasi dengan manajemen risiko, sehingga alokasi sumber daya yang ada dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

g. *Informasi dan Komunikasi (Information and Communication)*

Informasi yang penting bagi masing-masing departemen dalam organisasi harus diidentifikasi terlebih dahulu, lalu disampaikan dengan tepat kepada pihak yang relevan di setiap departemen. Hal ini memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat memahami dengan jelas informasi yang diperlukan dan menjalankan tugas serta tanggung jawab mereka sesuai dengan deskripsi pekerjaan (*job description*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, setiap anggota tim dapat bekerja dengan



fokus dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, karena mereka memiliki pemahaman yang sama mengenai peran mereka masing-masing dalam keseluruhan proses.

#### h. Monitoring dan Pengontrolan Risiko

Monitoring dan pengendalian risiko merupakan proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merencanakan potensi risiko yang mungkin timbul di masa depan. Proses ini mencakup pemantauan secara rutin terhadap daftar risiko yang telah diidentifikasi sebelumnya, serta melakukan analisis ulang terhadap risiko yang sudah ada untuk memastikan apakah mereka masih relevan atau membutuhkan penyesuaian. Selain itu, kegiatan ini juga melibatkan pemantauan terhadap kondisi yang dapat memicu timbulnya risiko, serta kontrol terhadap risiko yang masih ada untuk mengurangi dampaknya. Evaluasi juga diperlukan untuk menilai seberapa efektif langkah-langkah yang telah diambil dalam menangani risiko, guna memastikan bahwa proses pengendalian risiko berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

#### 2.1.5 Risk Based Budgeting (RBB)

*Risk Based Budgeting* (RBB) adalah pendekatan penyusunan anggaran yang berfokus pada identifikasi, analisis, dan pengelolaan risiko untuk memastikan alokasi sumber daya yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam metode ini, setiap rencana pengeluaran dievaluasi berdasarkan tingkat risiko yang mungkin terjadi dan dampaknya terhadap pencapaian sasaran strategis. RBB mendorong organisasi untuk



memprioritaskan pengeluaran pada area dengan risiko tinggi yang memerlukan mitigasi, sekaligus memastikan efisiensi di area dengan risiko rendah. Pendekatan ini membantu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan sumber daya secara proaktif, karena keputusan anggaran didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap ancaman dan peluang yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, RBB mendukung pencapaian tujuan secara lebih efektif sambil meminimalkan potensi kerugian akibat risiko yang tidak terkendali.

Penganggaran berbasis risiko membantu perusahaan untuk lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan strategi yang lebih tangguh dan adaptif. Penganggaran berbasis risiko membantu perusahaan untuk mengintegrasikan manajemen risiko dengan strategi dan kinerja. COSO menekankan pentingnya pendekatan sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko. (COSO, 2017).

Berdasarkan penjelasan di atas, penganggaran berbasis risiko merupakan pendekatan yang mengintegrasikan manajemen risiko dalam proses perencanaan anggaran untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko secara proaktif. Pendekatan ini membantu perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian, mengalokasikan sumber daya secara efisien, serta membuat keputusan investasi yang lebih baik. Dengan emitigasi risiko, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih laptif dan meningkatkan stabilitas keuangan jangka panjang. Selain itu,



RBB mendukung pengelolaan ketidakpastian dan pencapaian kinerja yang optimal, serta memperkuat keterkaitan antara strategi, kinerja, dan manajemen risiko secara sistematis.

RBB menawarkan berbagai manfaat, termasuk peningkatan akurasi anggaran, pengurangan kebutuhan revisi anggaran, dan membantu perusahaan lebih fokus pada pencapaian indikator kinerja Perusahaan (KPI). Beberapa kelebihan anggaran berbasis risiko dapat diungkapkan sebagai berikut:

- a. Penerapan RBB meningkatkan fungsi alokasi sumber daya Perusahaan, meningkatkan disiplin anggota organisasi dalam pengelolaan risiko. (Susianti L, 2021)
- b. RKAP berbasis Risiko memastikan setiap rencana kerja perusahaan sekaligus merupakan rencana perlakuan risiko sehingga tidak perlu ada lagi penyusunan rencana perlakuan risiko yang terpisah dari rencana kerja Perusahaan. RBB memastikan anggaran untuk pendanaan setiap rencana kerja perusahaan, sekaligus merupakan anggaran bagi perlakuan risiko, sehingga tidak perlu ada lagi anggaran khusus untuk biaya perlakuan risiko (mitigasi). Setiap rencana kerja perusahaan disusun dalam rangka untuk mengeksplorasi peluang keuntungan (risiko positif) dan mengendalikan ancaman (risiko negatif) terhadap pencapaian Sasaran (Yundhari Trisna N.W, 2024).



Peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Anggaran berbasis risiko menggunakan pendekatan yang sistematis terhadap pengelolaan risiko

sehingga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses penyusunan anggaran. (COSO ERM, 2017).

Meskipun penganggaran berbasis risiko memiliki berbagai keunggulan dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam perencanaan anggaran, pendekatan ini juga memiliki beberapa kelemahan. Beberapa kelemahan anggaran berbasis risiko dapat diungkapkan sebagai berikut:

- a. Kompleksitas dan Biaya. Anggaran berbasis risiko memerlukan proses yang lebih kompleks dan biaya lebih tinggi untuk proses asesmen risiko dibandingkan dengan metode penganggaran tradisional (Lam, 2014).
- b. Kesulitan dalam Identifikasi Risiko. Dalam anggaran berbasis risiko, proses asesmen risiko dapat bersifat subyektif dan sulit diukur dengan akurasi, terutama untuk risiko yang belum pernah terjadi sebelumnya (Elliot, 2012).
- c. Memerlukan Sumber Daya Tambahan. Proses penyusunan anggaran berbasis risiko memerlukan keahlian khusus dan waktu tambahan untuk melakukan analisis risiko yang mendalam, yang mungkin tidak tersedia di semua organisasi. (Frigo et al., 2011).
- d. Kesulitan dalam Implementasi. Implementasi anggaran berbasis risiko membutuhkan integrasi dengan anggaran. Mengintegrasikan manajemen risiko dengan proses penyusunan anggaran bisa menjadi



tantangan, terutama jika budaya organisasi tidak mendukung pendekatan ini. (COSO, 2013).

## 2.2 Tinjauan Empiris

Dalam kajian empiris akan diulas tentang hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki isi atau relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, hal tersebut sebagai acuan dan sebagai pembanding untuk mencari perbedaan-perbedaan agar tidak terjadi adanya duplikasi. Beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilihat sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et.al (2024) dengan judul “Implementasi Metode ISO 31000:2018 dalam Perancangan Mitigasi Risiko pada Proyek Depo Lokomotif Maros - Sulawesi Selatan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen risiko proyek Depo Lokomotif Maros telah dilakukan secara efektif, meskipun penerapan ISO 31000:2018 belum sepenuhnya optimal akibat kendala internal. Dari 30 risiko yang diidentifikasi, tindakan mitigasi berhasil mengurangi 17 risiko dan mempertahankan 13 risiko dengan tingkat keberhasilan monitoring dan pelaporan mencapai 95%. Langkah-langkah proaktif yang diambil mampu mengurangi potensi kerugian dan meningkatkan kesuksesan proyek, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan dalam penerapan standar manajemen risiko secara menyeluruh.



Penelitian yang dilakukan oleh Dian S.R dan Faturohman T. (2024) dengan judul “The Implementation of Risk-Based Budgeting and Cost Mapping: Study at Pt Kereta Api Indonesia (Persero)”. Hasil penelitian tersebut

menunjukkan bahwa manajemen risiko proyek PT KAI masih harus menambahkan penilaian risiko kuantitatif ke dalam proses penganggaran dan mengeliminasi aktivitas yang tidak perlu untuk menghasilkan rencana anggaran yang lebih akurat.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Putri & Iriani (2024) dengan judul “Analisis Manajemen Risiko Berbasis Iso 31000 Untuk Mengelola Risiko Operasional Di Bidang X Pada Perusahaan Dinas Xyz”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada Perusahaan Dinas XYZ melibatkan tahapan identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, serta monitoring dan review risiko. Dari identifikasi terhadap 24 risiko, dilakukan analisis probabilitas dan dampak menggunakan skala 1-5 untuk menentukan tingkat kepentingan risiko. Evaluasi menggunakan Boston Square Matrix menghasilkan 4 risiko rendah, 14 risiko sedang, dan 6 risiko tinggi. Selanjutnya, saran perlakuan dan strategi penanganan diberikan untuk setiap risiko. Pendekatan ini menunjukkan bahwa manajemen risiko berbasis ISO 31000 dapat mengelola risiko secara sistematis dan terukur untuk meminimalkan dampak potensial.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2024) dengan judul “Implementasi Penganggaran Berbasis Risiko: Studi Empiris Pada Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih”. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Implementasi Anggaran Berbasis Risiko (RBB) di Perusahaan Penghasil



la Kristal Putih telah membawa dampak positif signifikan dengan meningkatkan kinerja keuangan dan operasional perusahaan. RBB membantu

perusahaan lebih fokus pada pencapaian KPI, mengurangi revisi anggaran tahunan melalui identifikasi risiko lebih awal, serta meningkatkan efektivitas penganggaran melalui alokasi sumber daya yang lebih strategis dan berbasis data. Pendekatan ini juga memperkuat keselarasan antara RKAP dan RJPP, memungkinkan pengambilan keputusan yang terintegrasi antara tujuan jangka pendek dan panjang. Secara keseluruhan, RBB mengubah pendekatan perencanaan dari reaktif menjadi proaktif, memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian dan meningkatkan pengambilan keputusan keuangan. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang dan mengembangkan alat penilaian risiko yang lebih efektif.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Liwang dkk (2024) dengan judul “Strategi Penerapan Manajemen Risiko Berbasis Sni Iso 31000 : 2018 Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Kaimana”. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Strategi penerapan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018 di Pemerintah Daerah Kabupaten Kaimana meliputi langkah-langkah sistematis, mulai dari menetapkan konteks internal dan eksternal, mengidentifikasi risiko menggunakan analisis SWOT, menilai risiko berdasarkan tingkat kemungkinan dan dampaknya, hingga menentukan respons risiko yang sesuai. Selanjutnya, rencana tindakan diimplementasikan dengan melibatkan

nanngu kepentingan dan alokasi sumber daya yang memadai. Pemantauan dan evaluasi dilakukan secara berkala untuk memastikan efektivitas serta



efisiensi, dengan hasilnya dilaporkan kepada pihak berwenang untuk perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja instansi melalui pengelolaan risiko yang lebih terstruktur dan responsif.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Anwar & Marliani dengan judul “Peran Anggaran dalam Pengelolaan Risiko Keuangan Perusahaan”. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pentingnya anggaran yang terstruktur dan fleksibel sebagai alat strategis dalam mengelola risiko keuangan perusahaan. Dengan kemampuan untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko, anggaran berfungsi sebagai mekanisme pengendalian biaya, penjaga likuiditas, dan penangan ketidakpastian ekonomi. Implikasi praktisnya mencakup integrasi strategi hedging, kontrak harga tetap, pemantauan arus kas yang ketat, dan alokasi cadangan yang memadai, sehingga perusahaan dapat merespons dinamika pasar dengan lebih adaptif dan efektif. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan konseptual dalam mendukung implementasi anggaran sebagai bagian integral dari strategi manajemen risiko.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Syaifuddin (2024) dengan judul “Implementasi Enterprise Risk Budgeting dalam Anggaran pada Perusahaan Pengelola Pelabuhan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran perusahaan belum mengakomodasi faktor-faktor risiko

ingga realisasi anggaran selalu jauh dari target. Dengan menggunakan metode Enterprise Risk Budgeting, penelitian ini memberikan acuan proses



dan prosedur untuk memperbaiki proses penyusunan anggaran di perusahaan pengelola pelabuhan. Dengan proses penyusunan anggaran berdasarkan metode Enterprise Risk Budgeting, realisasi anggaran menjadi semakin baik dan alokasi sumber daya perusahaan menjadi lebih efektif untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Aulia & Julian (2024) dengan judul “Evaluasi Implementasi Risk Based Internal Audit (Studi Kasus pada PT ABC)”. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa implementasi RBIA belum sepenuhnya dapat dilaksanakan karena tingkat maturitas risiko perusahaan masih berada pada level 1 (risk naïve). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki pendekatan formal dalam manajemen risiko dan belum dapat melaksanakan proses tersebut secara komprehensif. Sebagai alternatif, manajemen dapat mempertimbangkan faktor risiko dalam perencanaan audit tahunan, dengan fokus pada perhatian senior manajemen dan komisaris. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan maturitas risiko perusahaan agar manajemen dapat mengelola risiko secara lebih terstruktur dan efektif, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2019) dengan judul “AUDIT BERBASIS RISIKO PADA PT. SP”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menunjukkan komitmen tinggi terhadap prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam operasionalnya. PT. SP telah memiliki kebijakan manajemen risiko yang jelas, dengan penanggung jawab yang menunjuk untuk pelaksanaan asesmen risiko. Satuan Pengawas Intern (SPI)



berfungsi untuk memantau kegiatan unit kerja dan memastikan tercapainya tujuan perusahaan, termasuk laba maksimal dan pengembangan proyek. Selain itu, PT. SP telah melaksanakan Risk Based Audit (RBA) dengan penggunaan Profil Risiko untuk menyusun Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) dan anggaran berbasis risiko. Namun, komunikasi dan konsultasi antar unit bisnis, Departemen MR, dan SPI dalam monitoring risiko perlu dioptimalkan untuk menciptakan budaya manajemen risiko yang lebih terintegrasi.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Khaddafi (2024) dengan judul “Strategi Penganggaran Berbasis Data: Meningkatkan Akurasi dan Efisiensi Keuangan Perusahaan”. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien, didukung oleh sistem akuntansi yang baik, adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi baik jangka pendek maupun panjang. Efisiensi anggaran dan pendekatan berbasis kinerja dapat memaksimalkan dampak program-program yang bermanfaat bagi masyarakat. Selain itu, media memiliki peran penting dalam menyebarkan informasi ekonomi yang akurat, mendukung pemahaman publik, dan menjaga stabilitas ekonomi. Kombinasi pengelolaan keuangan yang efisien, transparansi, dan peran media yang bertanggung jawab akan meningkatkan literasi ekonomi masyarakat, memperkuat pengambilan keputusan, dan mendukung stabilitas serta pertumbuhan ekonomi yang

kelanjutan.



11. Penelitian yang dilakukan oleh Muammar dkk (2024) dengan judul “Strategi Penganggaran Yang Efektif Untuk Mencapai Keberlanjutan Finansial Perusahaan”. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Strategi penganggaran yang efektif sangat penting untuk keberlanjutan finansial perusahaan. Dengan perencanaan yang komprehensif, pengendalian biaya yang ketat, serta alokasi sumber daya yang tepat, perusahaan dapat mengurangi pemborosan, meningkatkan efisiensi, dan memaksimalkan profitabilitas. Penganggaran yang jelas dan terstruktur memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang, mengelola sumber daya secara efisien, dan memastikan stabilitas finansial. Penerapan strategi ini memberikan fondasi yang kuat bagi keberlanjutan finansial perusahaan di masa depan.

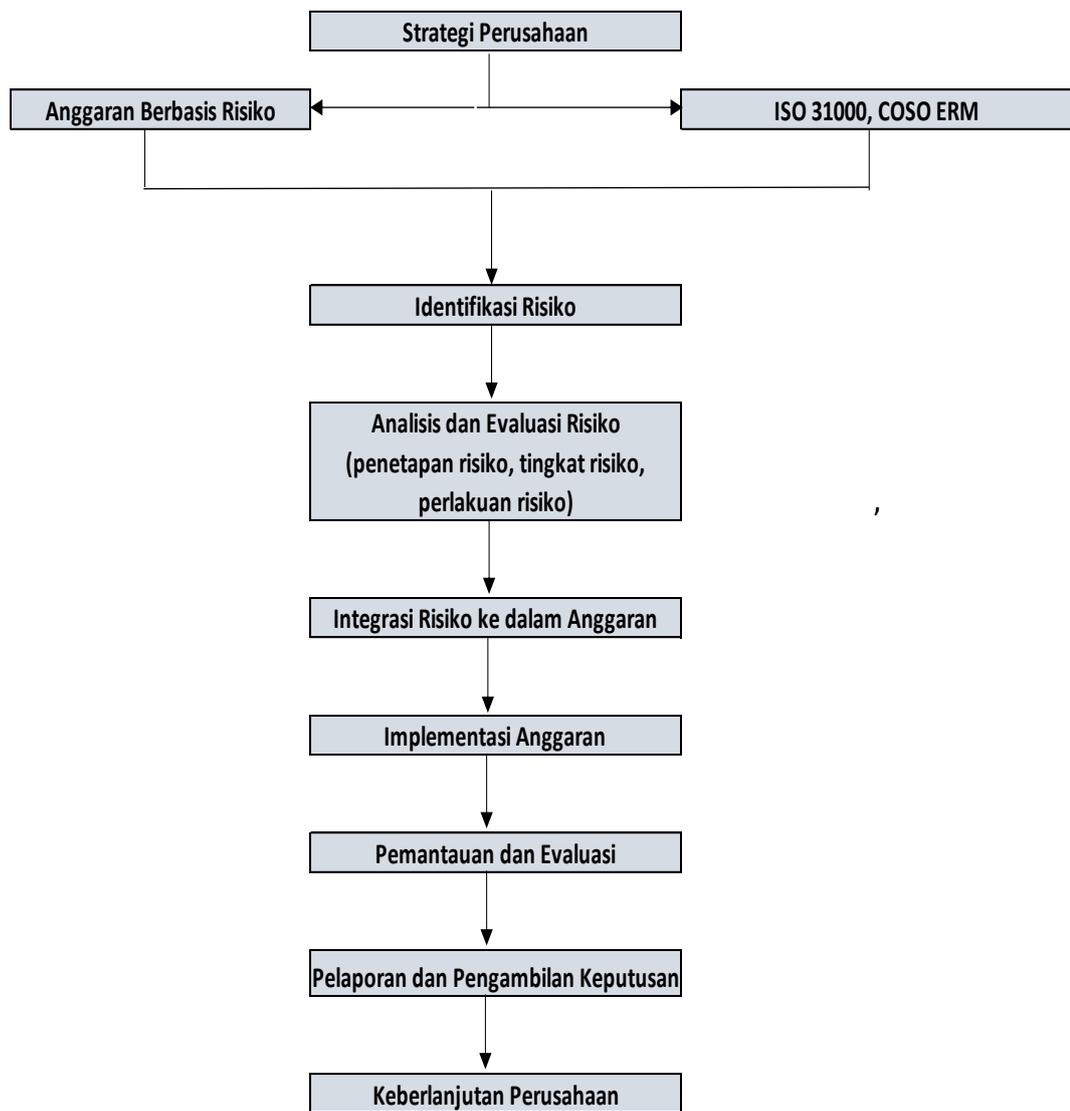
### 2.3 Kerangka Pikir

Kerangka pikir bertujuan untuk menjelaskan langkah-langkah implementasi anggaran berbasis risiko sebagai alat untuk mendukung keberlanjutan bisnis, dengan mengacu pada ISO 31000 dan COSO ERM 2017. ISO 31000 menetapkan prinsip-prinsip manajemen risiko, termasuk identifikasi, analisis, mitigasi, dan pemantauan risiko serta mendukung pengintegrasian manajemen risiko ke dalam proses perencanaan anggaran.

Anggaran berbasis risiko adalah pendekatan penganggaran yang mempertimbangkan risiko sebagai dasar untuk alokasi sumber daya. Proses ini melibatkan identifikasi risiko utama dan memastikan mitigasi risiko tercermin dalam anggaran.



Berdasarkan penjelasan tersebut alur kerangka pemikiran dalam penelitian ini ditunjukkan dalam bagan di bawah ini:



Sumber: Data olahan (2024)

Gambar 2.6 Kerangka pikir



Dari alur bagan kerangka pemikiran dapat dijabarkan visualisasi kerangka pemikiran sebagai berikut:

1. Identifikasi Risiko Strategis

Mengidentifikasi faktor risiko utama yang dapat memengaruhi kinerja keuangan dan operasional perusahaan, Kemudian mengklasifikasikan risiko berdasarkan dampak dan probabilitasnya.

2. Integrasi risiko dalam perencanaan anggaran

Menyelaskan anggaran dengan strategi risiko Perusahaan, mengembangkan skenario budgeting adaptif untuk kondisi normal, kondisi berisiko tinggi dan efisiensi pengeluaran yang sangat ketat

3. Pengukuran dan Mitigasi Risiko

Menetapkan program kerja dan langkah mitigasi beserta nilai anggarannya

4. Monitoring dan Evaluasi

Melakukan review berkala dengan menyesuaikan strategi anggaran berdasarkan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Mengukur keberhasilan implementasi RBB dengan menggunakan indikator:

a) kepatuhan terhadap RKAP, yaitu dengan mengukur sejauh mana anggaran yang disusun berdasarkan risiko telah diimplementasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

b) efektivitas manajemen risiko, yaitu dengan menilai bagaimana risiko-risiko yang telah diidentifikasi dan diukur dapat dikelola dan diminimalkan dampaknya terhadap pencapaian tujuan perusahaan



c) pencapaian kinerja operasional, yaitu dengan mengukur efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya sesuai dengan anggaran yang telah disusun

d) pencapaian target keuangan, yaitu melihat apakah target pengeluaran yang telah ditetapkan dalam anggaran berbasis risiko dapat tercapai.

#### 5. Pelaporan dan Pengambilan keputusan

Mengintegrasikan hasil evaluasi risiko ke dalam laporan keuangan dan manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.

Hasil yang diharapkan adalah terwujudnya optimalisasi alokasi sumber daya sehingga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan Perusahaan.

