

Analisis Risiko Tata Kelola Perusahaan Ekspor-Impor (Studi Kasus : “PT. X”)

Maria Uli Surianingsih¹, Indra Gunawan², Tarsicius Sunaryo³

^{1,2,3} Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia

e-mail: kireinamaria@yahoo.com¹, indra.gunawan@uki.ac.id², sunaryo@uki.ac.id³

Abstrak

Kesuksesan perusahaan cukup dipengaruhi kemampuan perusahaan dalam menjalankan “tata kelola yang baik”. Penerapan “prinsip-prinsip tata kelola yang baik” dalam perusahaan sangat diperlukan, khususnya di dalam manajemen internal perusahaan terkait. Dengan menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG), pengelolaan dalam perusahaan dapat lebih difokuskan secara jelas dalam pembagian tugas, tanggung jawab, dan pengawasannya. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis risiko tata kelola, menentukan besaran risiko dari tiap tahapan tata kelola serta menentukan mitigasi atas risiko tata kelola perusahaan yang tidak dilaksanakan secara baik pada “PT. X”. Metode pengumpulan data dilaksanakan melalui survei dengan angket dan wawancara. Dalam menentukan responden, melibatkan seluruh *stakeholder* perusahaan yang mengetahui atau terlibat langsung dengan permasalahan dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan sangat perlu menjalankan pokok-pokok *Good Corporate Governance* (GCG) antara lain, transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran dan kesetaraan yang baik. Risiko-risiko dengan kategori *Unacceptable* yaitu secara internal perusahaan tidak ada informasi terkait sasaran (target) penjualan ke manajer dan karyawan, perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan, tidak ada akuntabilitas capaian target, tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan dan direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai. Risiko-risiko tersebut wajib segera diatasi sebagai upaya untuk mengurangi risiko yang dihadapi secara berkelanjutan di dalam perusahaan.

Kata kunci: *Tata Kelola, Risiko, “PT. X”*

Abstract

the company simply determines the company's ability to carry out "good governance". The application of "good governance principles" in the company is very necessary, especially in the internal management of the company concerned. By implementing Good Corporate Governance (GCG), management within the company can be more clear in the division of tasks, responsibilities, and supervision. This research was conducted to analyze governance risk, determine the amount of risk from each stage of governance, and determine the mitigation of corporate governance risk that is not implemented properly at "PT. X". The method of collecting data is through surveys with questionnaires and interviews. In determining the respondents, it involves all company stakeholders who know or are directly involved with the problems in the research. The results show that companies really need to implement the principles of Good Corporate Governance (GCG). among others, transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness and good knowledge Risks with the Unacceptable category, namely internally the company does not have information regarding sales targets (targets) to managers and employees, the company does not socialize the vision and mission to the public. employees, there is no accountability for achieving targets, there is no managerial accountability for leaders and directors in Indonesia who are not given adequate authority These risks must be addressed immediately in an effort to reduce the risks faced in a sustainable manner in the company.

Keywords : *Governance, Risk, “PT. X”.*

PENDAHULUAN

Kelangsungan hidup suatu perusahaan secara umum amat dipengaruhi oleh kondisi pelaksanaan tata kelola perusahaan. Maraknya skandal bisnis atau ambruknya perusahaan di seluruh dunia terbukti ada kaitannya dengan *Good Corporate Governance* (selanjutnya disebut *GCG*). Hal ini disebabkan karena prinsip-prinsip *GCG* yang bersifat universal tidak diterapkan secara murni, konsekuen dan konsisten (Sugiarsono dalam Besari. 2009, 1). Penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik amat diperlukan, terutama terkait dengan manajemen internal perusahaan yang bersangkutan. Dengan menerapkan *GCG*, pengelolaan perusahaan dapat menjadi lebih fokus dan lebih jelas dalam membagi tugas, tanggung jawab, dan pengawasannya. Komponen utama dalam konsep *GCG* yaitu *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility*. Komponen tersebut penting karena terbukti dapat meningkatkan kualitas dan performa perusahaan secara keseluruhan. Definisi *GCG* adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* (Khairandy dalam Besari. 2009, 3). Pada perusahaan besar dewasa ini, tata kelola perusahaan menjadi suatu upaya penting dalam memelihara laju perkembangan perusahaan dan sangat diperhatikan. Para pemilik dan pengelola perusahaan besar cenderung memperhatikan tata kelola perusahaan dengan harapan agar perusahaan yang dimiliki dan dikelola tersebut berkembang dengan baik dan dapat memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan. Sedangkan pada perusahaan kecil, banyak yang masih belum sadar tata kelola yang baik dalam menjalankan kepengurusan perusahaannya. Dalam perusahaan skala kecil, tidak jarang pemegang saham merangkap sebagai pengurus perusahaan. Penerapan *GCG* sangat dibutuhkan oleh seluruh perusahaan, termasuk perusahaan "PT. X". Meskipun merupakan perusahaan keluarga dengan kapasitas yang kecil, "PT. X" tetap amat memerlukan penerapan *good corporate governance* yang tepat, dan dilaksanakan dengan baik dan konsisten oleh *Top Management* perusahaan. "PT. X" yang berlokasi di Ruko Grand Wisata, Kabupaten Bekasi adalah perusahaan perdagangan swasta asing PMA (Penanaman Modal Asing) Jepang yang bergerak di bidang perdagangan umum yang menjalankan usaha ekspor-impor. Perusahaan perdagangan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jual-beli barang, yaitu membeli barang yang sudah jadi tanpa diolah lagi untuk selanjutnya dijual kembali.

Perusahaan ekspor-impor adalah perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor dan impor. Kegiatan ekspor adalah penjualan barang ke luar negeri dan berpindahkannya barang tersebut dari dalam negeri ke negara lain. Kegiatan impor adalah pembelian barang dari suatu negara asing dan memasukan barang atau komoditas tersebut ke dalam negeri. Adapun barang yang dipasarkan setelah diimpor oleh "PT. X" adalah antara lain *pneumatic control*, *air regulator*, *automotive rubber spare parts*, *textile spare parts*, *ceramic guide* dan sebagainya. Barang ekspor yang dipasarkan antara lain plat besi dan mesin tekstil. "PT. X" yang merupakan perusahaan dengan kapasitas kecil tidak melaksanakan tata kelola yang baik. Target *marketing* "PT. X" adalah perusahaan-perusahaan Jepang, sehingga pangsa pasarnya menjadi terbatas meskipun pertumbuhan pasarnya cukup tinggi. Namun untuk mendapatkan order, perusahaan mengalami kesulitan mendapatkan harga yang cocok dengan calon *customer*. Hal ini disebabkan karena *unit price* produk impor yang ditawarkan tinggi, sehingga sulit untuk dapat diterima oleh calon *customer*. Yang paling penting disini adalah mengurangi biaya impor, sementara pengetahuan perusahaan mengenai masalah ini dan pemakaian teknologi penunjangnya kurang yang disebabkan antara lain karena kurangnya kapasitas perusahaan. Namun kekalahan terbesar adalah kurangnya inisiatif dibandingkan dengan perusahaan lokal dan perusahaan pesaing. Selain masalah tersebut, masalah lain perusahaan adalah Direktur mengalami kesulitan dalam membuat rencana untuk menstabilkan manajemen dan tidak bisa mendapatkan pandangan yang baik untuk rencana tahunan sehingga menyebabkan penjualan tahunan selalu rendah. Presiden Direktur tidak tinggal di Indonesia dan tidak memimpin langsung pengelolaan perusahaan. Komisaris sebagai penasihat perusahaan juga tidak tinggal di Indonesia. Faktor jarak dan komunikasi dapat menjadi kendala yang menyebabkan daya saing perusahaan kurang mendapat perhatian dari *Top Management*. Selain itu, ada faktor yang tidak diketahui atau

dikuasai oleh *Top Management* seperti keterampilan bahasa lokal, hukum dan adat istiadat masyarakat setempat, serta kesadaran historis, begitu juga terkait situasi di Indonesia seperti peraturan pajak, perubahan peraturan dan sebagainya. Tata kelola perusahaan dianalisis melalui aspek *non financial*, melakukan pendekatan dengan memasukkan setiap faktor ke dalam lima asas *good corporate governance* yang disingkat menjadi *TARIF*, yaitu Transparansi (*Transparency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Responsibilitas (*Responsibility*), Independensi (*Independency*) dan yang terakhir adalah Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*).

METODE PENELITIAN

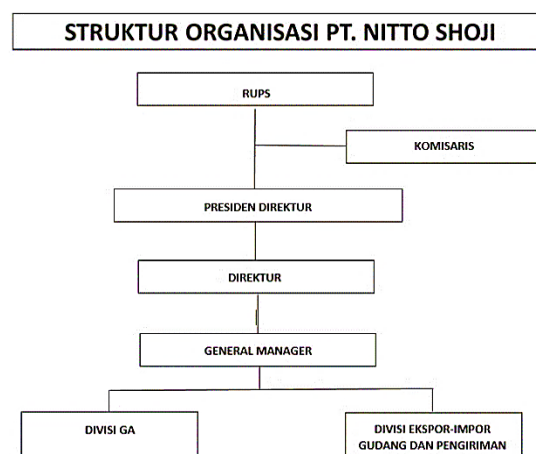
Penelitian dilaksanakan di "PT. X". Topik yang diteliti adalah tentang tata kelola perusahaan yang tidak dilaksanakan dengan baik. Mengingat pentingnya menjalankan tata kelola yang baik agar perusahaan dapat beroperasi secara sehat dalam menjalankan aktivitasnya. Lokasi "PT. X" terletak di Ruko Grand Wisata, Jl. Rivertown Boulevard Blok BA 02 No. 09, Lambangsari, Tambun Selatan, Kabupaten Bekasi. Penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. Metode angket (kuesioner)

Metode angket dilakukan dengan mengumpulkan data primer, dengan teknik survei melalui kuesioner kepada responden terkait, yaitu para pejabat terkait untuk memperoleh informasi yang berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan tema penelitian. Dilakukan dengan memakai pendekatan yang memasukkan setiap akar masalah ke dalam lima asas *good corporate governance* yang disingkat menjadi *TARIF*. Setelah mengkategorikan ke dalam asas *GCG*, dibuat kuesioner yang ditujukan kepada *stakeholder* terkait. Selanjutnya setelah kuesioner dilaksanakan, dilakukan analisis penilaian terhadap masing-masing aktivitas berdasarkan hasil kuesioner seluruh responden. Setelah masing-masing aktivitas memperoleh nilai, penulis akan membandingkan penilaian yang didapatkan dengan teori *TARIF GCG* yang ideal. Kesenjangan yang terjadi akan dianalisis dan dilakukan mitigasinya.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan guna memperoleh bahan informasi melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada para responden. Proses ini merupakan suatu unsur terpenting dalam setiap survei. Melalui wawancara *focus discussion*, diharapkan penulis mendapatkan data maupun informasi secara jelas dan tepat dengan mengajukan pertanyaan kepada responden.



Gambar Diagram 3.1. Struktur Organisasi PT. Nitto Shoji

Sumber: PT. Nitto Shoji, Tahun 2021.

Gambar 1. Struktur organisasi

Mengukur Risiko

Setiap risiko akan diukur supaya tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dapat diketahui. Adapun *impact* diartikan sebagai ukuran dari besar dampak yang ditimbulkan. Dalam mengukur risiko, ada kesepakatan terlebih dahulu terhadap konversi ukuran *likelihood* dan dampak risiko yang akan digunakan. Adapun langkah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Penilaian Probabilitas

Tabel 1. Penilaian Probabilitas (*Likelihood*)

TINGKAT RISIKO	DESKRIPSI	KEJADIAN
1	<i>Very low</i>	Sangat jarang / hampir tidak mungkin terjadi (dapat terjadi 1 tahun sekali)
2	<i>Low</i>	Jarang tapi bukan tidak mungkin terjadi (dapat terjadi dalam 2-3 x / tahun)
3	<i>Medium</i>	Kadang (Frekuensi 5-6 x / tahun)
4	<i>High</i>	Sering / <i>Likely</i> (1 bulan sekali). Dapat terjadi setiap bulan / beberapa kali dalam setahun
	<i>Very high</i>	Sangat sering / <i>Almost certain</i> (setiap hari atau minimal beberapa kali dalam sebulan). Hampir pasti akan terjadi dalam minggu atau bulan

Sumber: telah diolah kembali dari Inspektorat Badan POM. 2017.

Pada tabel 1. menjelaskan patokan untuk menentukan probabilitas suatu kejadian yang tidak diharapkan (selanjutnya disebut KTD) yang terjadi. Semakin jarang KTD terjadi semakin kecil tingkat risikonya, dapat terjadi 1 (satu) tahun sekali. Namun semakin sering terjadi suatu KTD maka semakin tinggi tingkat risikonya.

b. Penilaian Dampak

Setelah menentukan besaran probabilitas atau peluang terjadinya, maka langkah selanjutnya peneliti akan mengukur dampak yang ditimbulkan oleh risiko tersebut. Untuk itu peneliti memakai standar seperti tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 2. Penilaian Dampak

TINGKAT RESIKO	DESKRIPSI	DAMPAK
1	Tidak Signifikan	a. Dapat dimitigasi sederhana secara langsung pada saat terjadi b. Kerugian keuangan kecil c. Mengganggu ketertiban perusahaan dari sisi administrasi dan pola kerja normal
2	Minor	a. Dapat dimitigasi sederhana secara langsung pada saat terjadi atau dalam waktu tidak lama b. Kerugian keuangan kecil ke sedang c. Mengganggu proses kerja sehari-hari
3	Moderat	a. Dapat dimitigasi melalui proses analisis dan memerlukan waktu b. Kerugian keuangan sedang c. Mengganggu bisnis perusahaan
4	Mayor	a. Dapat dimitigasi oleh manajer dan Direktur melalui proses

- 5 Katastropik
- a. Sulit dimitigasi
 - b. Kerugian keuangan yang besar
 - c. Mengancam perusahaan dari perspektif reputasi atau keberlanjutan usaha

Sumber: telah diolah kembali dari Inspektorat Badan POM. 2017.

c. Penilaian risiko

Untuk dapat mengelola risiko, maka setiap risiko pada KTD harus diukur. Rumus perhitungan risiko yang diakibatkan dari kejadian tidak diharapkan tersebut merupakan hasil kali dari peluang dan dampak dari kejadian yang berpotensi. Rumusnya sebagai berikut:

Ket:

$$R = P \times D$$

R = Risiko (*risk*) P = Peluang (*probability*) D = Dampak (*consequences*)

Gambar 3.4. Rumus Perhitungan Risiko

Sumber: telah diolah kembali dari Labombang. 2011.

d. Membuat *grading* risiko

Selanjutnya setelah Peneliti mengetahui nilai risiko, maka Peneliti akan memasukkannya ke dalam *grading* risiko, sehingga dapat terlihat prioritas risiko yang akan mendapat penanganan segera. Tabel 3.5. memperlihatkan *grading* risiko sebagai berikut:

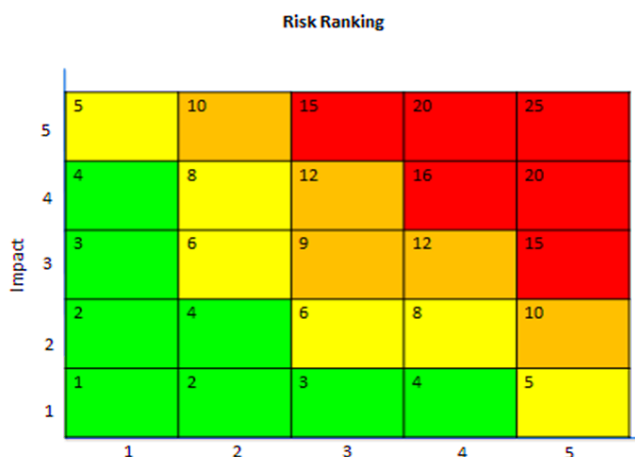
Tabel 3. Grading Risiko

Dampak	Sangat jarang terjadi (1 thn/1 kali) 1	Jarang terjadi (1 thn/2-3 kali) 2	Kadang terjadi (1 tahun/5-6 kali) 3	Sering terjadi (tiap bulan) 4	Sangat sering terjadi (tiap hari/1 bulan bbrp kali) 5
Katastropik 5	Moderat	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim	Ekstrim
Mayor 4	Rendah	Moderat	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim
Moderat 3	Rendah	Moderat	Tinggi	Tinggi	Ekstrim
Minor 2	Rendah	Rendah	Moderat	Moderat	Tinggi
Tidak signifikan 1	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah	Moderat

Sumber: telah diolah kembali dari Fauzi, Tanuwijaya dan Wulandari. 2016.

Penentuan suatu KTD masuk dalam katagori rendah, moderat, tinggi dan ekstrim adalah berdasarkan peluang dikalikan dampak. Setelah ditemukan prioritas risiko maka peneliti akan masuk kepada tahap selanjutnya. Dapat juga dikelompokkan hasil (ukuran) risiko seperti pada tabel 3.6. berikut:

Tabel 4. Pengelompokan Hasil (Ukuran) Risiko



Sumber: telah diolah kembali dari Fauzi, Fauwijaya dan Wulandari. 2016.

e. Dilakukan tindakan sesuai tingkat risiko

Tindakan yang diambil berdasarkan peringkat risiko, yaitu sangat tinggi, tinggi, sedang dan rendah. Standar penilaiannya dipakai sebagai berikut:

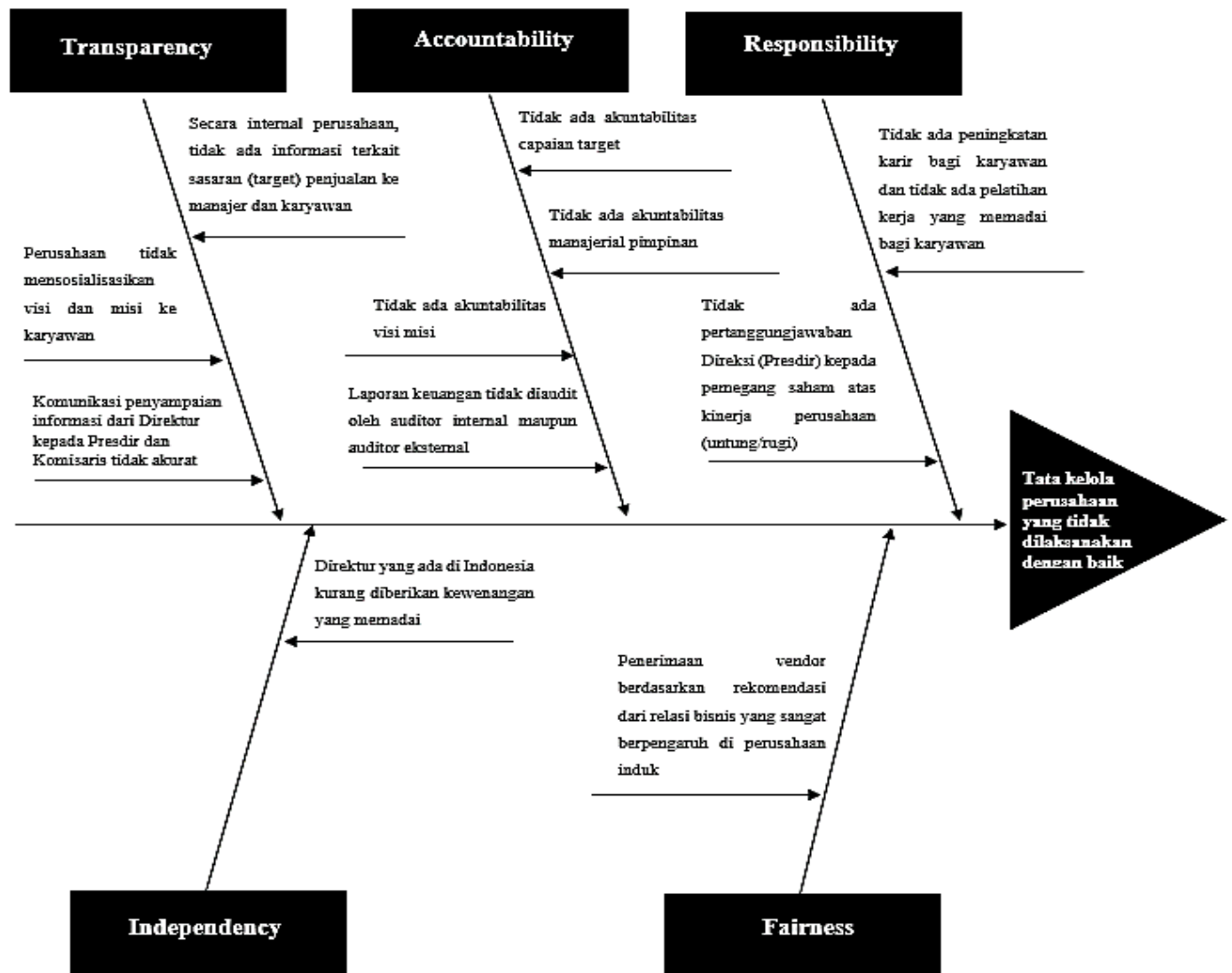
Tabel 5. Tindakan Sesuai Level/Tingkat Risiko

LEVEL/ TINGKAT RISIKO	TINDAKAN
<i>EXTREMELY HIGH</i> (Sangat tinggi)	Risiko ekstrim, dilakukan <i>RCA</i> , dikaji dengan sangat detail dan perlu tindakan segera, membutuhkan restrukturisasi kebijakan, perhatian sampai ke direktur, presiden direktur dan komisaris perusahaan
<i>HIGH</i> (tinggi)	Risiko tinggi, dilakukan <i>RCA</i> , dikaji dengan detail dan perlu tindakan segera, menjadi perhatian serius dan membutuhkan tindakan dari manajer dan direktur
<i>MODERATE</i> (sedang)	Risiko sedang, dilakukan investigasi cukup detail. Manajer perlu mengontrol dampak terhadap bahaya dan mengawasi pengelolaan risiko secara intensif
<i>LOW</i> (Rendah)	Risiko rendah, dilakukan investigasi sederhana, diselesaikan dengan prosedur rutin dan dikontrol secara rutin

Sumber: Diolah penulis, Tahun 2021.

f. Deskripsi Variabel Dan Indikator

Variabel penelitian dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan memudahkan dalam penetapan pengukuran terhadap variabel yang diamati. Identifikasi masalah atau KTD disajikan dalam gambar fishbone di bawah ini.



Gambar 3.8. Fishbone

Sumber: Diolah Sendiri, Tahun 2021.

Tabel 3.9. Definisi Variabel Dan Indikatornya

Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah untuk menganalisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menyebabkan kegagalan perusahaan dalam menjalankan tata kelola yang baik. Kemudian menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan memperlakukan risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap consequence dan probabilitas (likelihood) di dalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian. Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, kuantitatif atau kombinasi diantaranya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Analisis kualitatif dapat digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai level risiko. Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik. Jenis-jenis analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1. Analisis Kualitatif

Pada analisis kualitatif, peneliti memiliki keharusan untuk dapat diterima oleh informan dan lingkungannya, agar dapat mengungkap data yang tersembunyi melalui bahasa tutur, bahasa tubuh, perilaku serta ungkapan-ungkapan yang umum dipakai dan berkembang dalam dunia dan lingkungan informan. Oleh sebab itu peneliti harus

memakai diri sendiri sebagai instrumen, mengikuti asumsi-asumsi kultural sekaligus mengikuti data (Mulyadi. 2011, 131).

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan instrumen yang sudah ditentukan sebelumnya dan tertata dengan baik, menjadikan tidak banyak memberi peluang bagi fleksibilitas, masukan imajinatif dan refleksitas. Biasanya analisis kuantitatif memakai instrument angket (kuesioner). (Mulyadi. 2011, 131). *Consequence* dijelaskan dengan satuan biaya, tolak ukur teknik (satuan pengukuran) maupun kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, diperlukan lebih dari satu nilai numerik dalam menentukan konsekuensi terhadap waktu, terhadap tempat, terhadap kelompok maupun situasi yang berbeda. *Likelihood* biasa disebut dengan probabilitas, atau frekuensi ataupun kombinasi antara paparan dan probabilitas. Prioritas yang digunakan berasal dari pengukuran risiko yang tidak diinginkan yang merupakan hasil hitungan perkalian dari peluang dan dampak. Hasilnya adalah kriteria risiko. Tabel 6. menjelaskan tentang kriteria risiko yang digunakan dalam menentukan batasan antara risiko yang *unacceptable* dan risiko yang *acceptable*.

Tabel 6. Pengelompokan Kriteria Risiko

DAMPAK	Sangat Besar	Supplementary Issue	Issue	Unacceptable	Unacceptable	Unacceptable
	Besar	Acceptable	Supplementary Issue	Issue	Unacceptable	Unacceptable
	Sedang	Acceptable	Supplementary Issue	Issue	Issue	Unacceptable
	Kecil	Acceptable	Acceptable	Supplementary Issue	Supplementary Issue	Issue
	Sangat Kecil	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Supplementary Issue
		Jarang terjadi	Kemungkinan Terjadi	Kemungkinan Sedang Terjadi	Kemungkinan Besar Terjadi	Hampir Pasti Terjadi
		LIKELIHOOD				

Sumber: (Fauzi, Tanuwijaya dan Wulandari 1

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko adalah tahapan membandingkan antara level risiko yang menjadi temuan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang sebelumnya sudah ditetapkan. Dalam aktivitas ini, perbandingan level risiko dan kriteria risiko harus memakai basis yang sama. Hasilnya berupa daftar prioritas risiko yang harus ditindaklanjuti. Seandainya risiko-risiko tersebut berada dalam kategori rendah yaitu risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima namun memerlukan sedikit perlakuan lebih lanjut. Risiko-risiko ini dipantau dan ditelaah secara berkala demi mendapatkan jaminan risiko-risiko tersebut dalam kondisi tetap dapat diterima. Langkah evaluasi risiko memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut. Berikut ini adalah kriteria risiko:

Tabel 7. Pembagian Kategori Risiko

Kategori Level	Skor	Penjelasan
Rendah	$X.Y. \leq 4$	Tidak diperlukan tindakan (<i>Acceptable</i>)
Sedang	$4 < X.Y. \leq 8$	Disarankan diambil tindakan jika tersedia sumber daya perusahaan (<i>Supplementary Issue</i>)
Tinggi	$8 < X.Y. \leq 12$	Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko (<i>Issue</i>)
Ekstrim	$12 < X.Y. \leq 25$	Diperlukan tindakan segera untuk mengelola risiko (<i>Unacceptable</i>)

Sumber: telah diolah kembali berdasarkan ISO 31000:2009 dari Fauzi, Tanuwijaya dan Wulandari. 2016.

Keterangan:

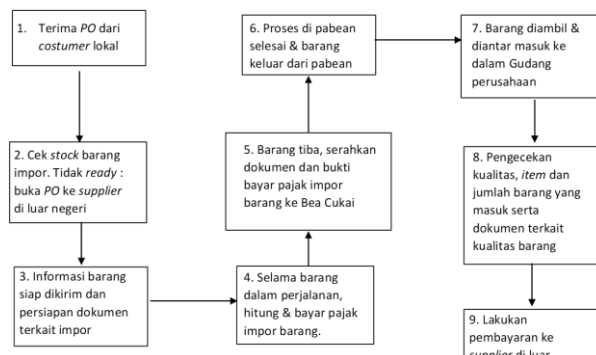
X adalah sumbu X, yaitu yang menyatakan besaran probabilitas

Y adalah sumbu Y, yaitu yang menyatakan besaran dampak

HASIL DAN PEMBAHASAN

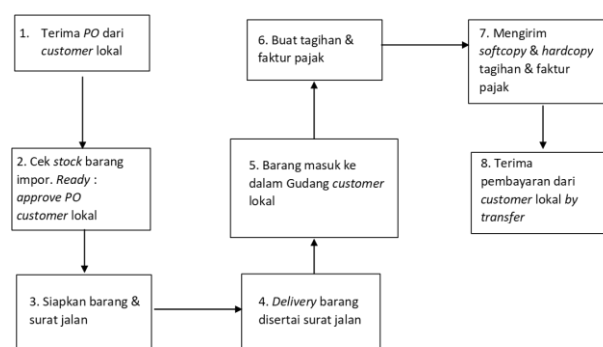
Peta Bisnis Perusahaan

"PT. X" adalah perusahaan perdagangan swasta asing Jepang dan bergerak di bidang perdagangan umum, menjalankan usaha ekspor-impor dan didirikan pada tahun 2012. Peta bisnis perusahaan perdagangan besar (ekspor-impor) dijelaskan seperti alur yang dapat dilihat di bawah ini.



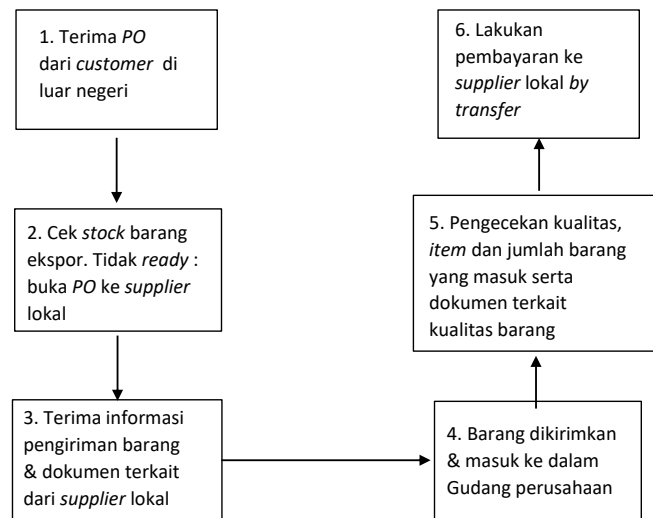
Gambar 3. Distribusi Barang Impor ke Customer Lokal (Jika Barang Tidak Ready Digudang Perusahaan)

Sumber: Diolah penulis, Tahun 2021.



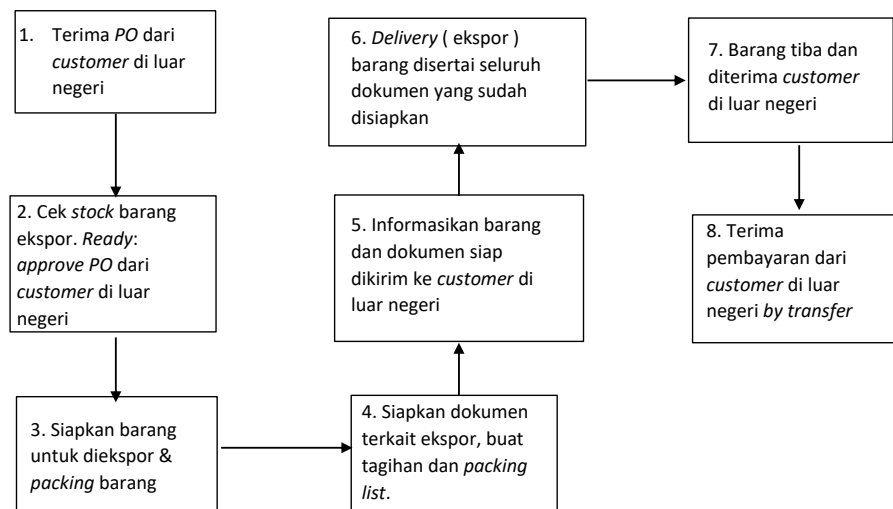
Gambar 4. Distribusi Barang Impor ke Customer Lokal (Jika Barang Ready Di Gudang Perusahaan)

Sumber: Diolah penulis, Tahun 2021.



Gambar 5 Distribusi Barang Ekspor Ke Customer Luar Negeri (Jika Barang Tidak Ready Di Gudang Perusahaan)

Sumber: Diolah penulis, Tahun 2021.



Gambar 6. Distribusi Barang Ekspor Ke Customer Luar Negeri (Jika Barang Ready Di Gudang Perusahaan)

Sumber: Diolah penulis, Tahun 2021.

Proses seperti yang digambarkan pada peta bisnis perusahaan perdagangan besar (ekspor-impor) di atas ini pada dasarnya sudah ada sejak awal pendirian perusahaan, meskipun tidak dalam bentuk peta bisnis di atas ini karena lebih ke instruksi lisan dan dilaksanakan langsung oleh Direktur yang tinggal di Indonesia dan yang setiap hari mengelola perusahaan. Seiring berjalannya waktu, proses ini beberapa kali mengalami perubahan maupun modifikasi, kemudian saat ini digambarkan secara sistematis menjadi proses seperti penjelasan di atas.

Profil Responden

Informan pada perusahaan yang diambil sebagai responden berjumlah 4 orang yang mengisi kuesioner tentang identifikasi risiko yang terdapat di perusahaan. Menggunakan teknik sampling yaitu convenience sampling, karyawan dengan sukarela bersedia mengisi

kuesioner yang diberikan. Dalam menyebarkan kuesioner, karakteristik responden berbeda berdasarkan jabatan dan pendidikan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan yang terdapat pada Tabel 8.

Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	%
Komisaris	1 orang	25 %
Direktur	1 orang	25 %
Karyawan	2 orang	50 %
Total	4 orang	100 %

Sumber: Diolah penulis, Tahun 2021.

Pada Tabel 6. dijelaskan responden yang berada pada jabatan terbesar, yaitu karyawan berjumlah 2 responden (50%), dan sisanya oleh Komisaris dan Direktur yang masing-masing berjumlah 1 responden.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan yang terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
SMA	1 orang	25%
D3	1 orang	25 %
S1	2 orang	50 %
Total	4 orang	100%

Sumber: Diolah penulis, Tahun 2021.

Berdasarkan Tabel 4.3. di atas, karakteristik responden dari tingkat pendidikan menunjukkan bahwa responden berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) sebanyak 1 orang (25%), responden berpendidikan Diploma (D3) sebanyak 1 orang (25%), responden berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 2 orang (50%). Hal ini menunjukkan tingkat pendidikan karyawan yang bervariasi, sedangkan untuk Komisaris dan Direktur berpendidikan S1, sehingga manajemen "PT. X" dapat digolongkan yang berpendidikan dan memiliki pengetahuan yang mumpuni pada bidangnya masing-masing.

Pengukuran Risiko

Merupakan suatu proses mengukur *level* probabilitas (*likelihood*) dan dampak kejadian berisiko. Terhadap risiko *inheren* dilakukan pengukuran risiko sebelum ada tindakan untuk mengubah probabilitas (*likelihood*) maupun dampak risiko, yaitu risiko pada kondisi perusahaan pada waktu melakukan wawancara atau pemetaan oleh karyawan yang ada di perusahaan.

1. *Transparency*

Secara internal perusahaan tidak ada informasi terkait sasaran (target) penjualan ke manajer dan karyawan. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar 3.25 x Peluang 4.5 mendapatkan nilai risiko 14.75. Kalau tidak ada informasi tentang target penjualan ke karyawan, maka karyawan (termasuk manajer) tidak tahu target bulanan dan target tahunan yang harus dicapai serta strateginya sehingga melakukan kerja tanpa mengetahui tujuan perusahaan tercapai atau tidak. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan sedang dan bisnis perusahaan menjadi

terganggu. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Unacceptable*. Perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar 4.0 x Peluang 4.0 mendapatkan nilai risiko 17.0. Kalau perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan, maka karyawan (termasuk manajer) tidak tahu maksud dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, baik dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang sehingga tidak dapat mengupayakan tercapainya tujuan tersebut. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan cukup besar. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Unacceptable*. Komunikasi penyampaian informasi dari Direktur kepada Presdir dan Komisaris tidak akurat. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar 4.25 x Peluang 2.75 mendapatkan nilai risiko 12.0. Kalau komunikasi penyampaian informasi dari Direktur kepada Presdir dan Komisaris tidak akurat, maka dapat terjadi keputusan yang diambil tidak tepat sasaran dan segala ide usulan perbaikan tidak disampaikan atau disampaikan tetapi tidak tersampaikan dengan baik karena pengambil keputusan (Presiden Direktur) tidak memahami kondisi nyata yang dihadapi perusahaan. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan cukup besar. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Issue*.

2. *Accountability*

Tidak ada akuntabilitas capaian target. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar 3.5 x Peluang 3.5 mendapatkan nilai risiko 12.25. Kalau tidak ada akuntabilitas capaian target, membuat karyawan (termasuk manajer) tidak tahu kejelasan dari target yang hendak dicapai yang mengakibatkan penjualan menjadi tidak maksimal. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan cukup besar. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Unacceptable*. Tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar 4.0 x Peluang 3.5 mendapatkan nilai risiko 14.0. Kalau tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan, membuat perkembangan bisnis perusahaan terhambat akibat pengaturan yang tidak dilaksanakan dengan baik sehingga daya saing perusahaan menjadi berkurang dalam mendapatkan pangsa pasar dalam lingkungan bisnisnya. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan cukup besar. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Unacceptable*.

Tidak ada akuntabilitas visi misi. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar 3.5 x Peluang 3.0 mendapatkan nilai risiko 11.0. Kalau tidak ada akuntabilitas visi misi, perusahaan terancam gagal mencapai maksud dan tujuan perusahaan, baik dalam jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan cukup besar. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Issue*.

Laporan keuangan tidak diaudit oleh auditor internal maupun auditor eksternal. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar 3.0 x Peluang 2.75 mendapatkan nilai risiko 8.25. Kalau laporan keuangan tidak diaudit oleh auditor internal maupun auditor eksternal, maka analisis yang cukup dalam meneliti perkembangan perusahaan tidak dilakukan sehingga tidak dapat mencari solusi yang baik terhadap kondisi yang dialami perusahaan. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan sedang dan bisnis perusahaan menjadi terganggu. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Issue*.

3. *Responsibility*

Tidak ada peningkatan karir bagi karyawan dan tidak ada pelatihan kerja yang memadai bagi karyawan. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar 2.5 x Peluang 4.0 mendapatkan nilai risiko 10.0. Kalau tidak ada peningkatan karir bagi karyawan dan tidak ada pelatihan kerja yang memadai bagi karyawan, menyebabkan kurangnya kemampuan karyawan dalam mengembangkan diri untuk bekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta sulit meningkatkan produktifitas kerja sehingga

perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lain dan membahayakan kesinambungan operasional perusahaan. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan sedang dan bisnis perusahaan menjadi terganggu. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Issue*.

Tidak ada pertanggungjawaban Direksi (Presdir) kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan (untung/rugi). Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar $3.75 \times$ Peluang 2.0 mendapatkan nilai risiko 7.5 . Kalau tidak ada pertanggungjawaban Direksi (Presdir) kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan (untung/rugi), maka kesinambungan operasional perusahaan menjadi terancam terhenti. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan cukup besar. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Supplementary Issue*.

4. *Independency*

Direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar $3.75 \times$ Peluang 3.25 mendapatkan nilai risiko 12.5 . Kalau Direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai, menyebabkan Direktur tidak dapat mengembangkan dan menjalankan strategi tata kelola perusahaan yang baik secara maksimal dalam artian untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan cukup besar. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Unacceptable*.

5. *Fairness*

Penerimaan vendor berdasarkan rekomendasi dari relasi bisnis yang sangat berpengaruh di perusahaan induk. Nilai besaran risiko dari KTD ini adalah Dampak sebesar $3.0 \times$ Peluang 3.75 mendapatkan nilai risiko 11.25 . Kalau penerimaan vendor berdasarkan rekomendasi dari relasi bisnis yang sangat berpengaruh di perusahaan induk, maka vendor lokal sulit untuk menjalin bisnis atau memulai bisnis dengan perusahaan, dan di sisi lain hal ini menjadi hambatan bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang menerima barang atau jasa dengan harga/ *cost* yang lebih rendah dengan kualitas yang baik. Dalam penelitian ini perusahaan berpotensi mengalami kerugian keuangan sedang dan bisnis perusahaan menjadi terganggu. Dengan memperhitungkan juga besar peluangnya menjadikannya masuk kategori *Issue*.

Analisis Risiko

Analisis risiko berguna untuk menentukan kriteria risiko yang terjadi pada tiap-tiap asas GCG. Analisis risiko merupakan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menjadi penghambat dalam mencapai sasaran organisasi. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap *consequence* (dampak) dan *likelihood* (probabilitas) di dalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

1. *Transparency*

Analisis risiko bagian *transparency*, sebagai berikut: Secara internal perusahaan tidak ada informasi terkait sasaran (target) penjualan ke manajer dan karyawan, skor dampak $3,25$ dan skor peluang $4,5$ dengan hasil risiko $14,62$. Kriteria risikonya *Unacceptable*. Perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan, skor dampak $4,0$ dan skor peluang $4,0$ dengan hasil risiko $16,0$. Kriteria risikonya *Unacceptable*. Komunikasi penyampaian informasi dari Direktur kepada Presdir dan Komisaris tidak akurat, skor dampak $4,25$ dan skor peluang $2,75$ dengan hasil risiko $11,68$. Kriteria risikonya *Issue*. Nilai rata-rata risiko *transparency* adalah $14,10$.

2. *Accountability*

Berdasarkan hasil pengukuran risiko bagian *accountability*, didapatkan analisis risiko sebagai berikut: Tidak ada akuntabilitas capaian target, skor dampak $3,5$ dan skor peluang $3,5$ dengan hasil risiko $12,25$. Kriteria risikonya *Unacceptable*. Tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan, skor dampak $4,0$ dan skor peluang $3,5$ dengan hasil risiko $14,0$. Kriteria risikonya *Unacceptable*. Tidak ada akuntabilitas visi misi, skor

dampak 3,5 dan skor peluang 3,0 dengan hasil risiko 10,5. Kriteria risikonya *Issue*. Laporan keuangan tidak diaudit oleh auditor internal maupun auditor eksternal, skor dampak 3,0 dan skor peluang 2,75 dengan hasil risiko 8,25. Kriteria risikonya *Issue*. Nilai rata-rata risiko *accountability* adalah 11,25.

3. *Responsibility*

Hasil mengukur risiko bagian *responsibility*, mendapatkan analisis risiko sebagai berikut: Tidak ada peningkatan karir bagi karyawan dan tidak ada pelatihan kerja yang memadai bagi karyawan, skor dampak 2,5 dan skor peluang 4,0 dengan hasil risiko 10,0. Kriteria risikonya *Issue*. Tidak ada pertanggungjawaban Direksi (Presdir) kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan (untung/rugi), skor dampak 3,75 dan skor peluang 2,0 dengan hasil risiko 7,5. Kriteria risikonya *Supplementary Issue*. Nilai rata-rata risiko *responsibility* adalah 8,75.

4. *Independency*

Pada pengukuran risiko bagian *independency*, didapatkan analisis risiko sebagai berikut: Direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai, skor dampak 3,75 dan skor peluang 3,25 dengan hasil risiko 12,18. Kriteria risikonya *Unacceptable*. Nilai rata-rata risiko *independency* adalah 12,18.

5. *Fairness*

Berdasarkan atas hasil pengukuran risiko bagian *fairness*, analisis risiko yang didapatkan sebagai berikut:

Penerimaan vendor berdasarkan rekomendasi dari relasi bisnis yang sangat berpengaruh di perusahaan induk, skor dampak 3,0 dan skor peluang 3,75 dengan hasil risiko 11,25. Kriteria risikonya *Issue*. Nilai rata-rata risiko *independency* adalah 11,25.

Evaluasi Risiko

Evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi perlu rencana pengendalian lebih lanjut. Berdasarkan daftar jenis risiko yang teridentifikasi terhadap tata kelola perusahaan yang tidak dilaksanakan dengan baik di "PT. X" didapatkan jenis risiko sebanyak 11 dengan kategori *Unacceptable* berjumlah 5, *Issue* berjumlah 5, *Supplementary Issue* dengan jumlah 1, dan *Acceptable* sebanyak 0. Hasilnya digunakan untuk menetapkan langkah-langkah sistem pengendalian yang direncanakan untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko pada perusahaan. Evaluasi yang dilakukan untuk setiap bagian terhadap tata kelola yang tidak dilaksanakan dengan baik di "PT. X" adalah sebagai berikut:

1. *Transparency*

Transparency didapatkan 2 (dua) risiko yang masuk kelompok *Unacceptable*, artinya adalah perlu tindakan segera untuk mengelola risiko dan 1 (satu) kelompok *Issue* artinya diperlukan suatu tindakan untuk mengelola risiko. Hasil analisis risiko di bagian *transparency* nilai rata-ratanya 14,10. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, evaluasi dari daftar risiko yang *Unacceptable* dan *Issue* telah dilaksanakan sebagai berikut:

a. Secara internal perusahaan tidak ada informasi terkait sasaran (target) penjualan ke manajer dan karyawan, masuk kategori *Unacceptable*.

1) Mitigasi peluang:

a) Menyampaikan agar *Top Management* bersikap terbuka, komunikatif dan mempercayai manajer dan karyawan lokal dalam melakukan kerjasama (memperbaiki komunikasi internal).

b) Usulan mengadakan rapat secara rutin sebulan sekali untuk membahas hal-hal yang penting seperti target dan capaian target. Skor mitigasi peluang = 2

2) Mitigasi dampak:

a) Usulan kepada *Top Management* untuk memastikan target penjualan disampaikan kepada seluruh karyawan.

- b) Himbuan kepada seluruh karyawan agar tetap bekerja dengan baik sesuai instruksi dari atas dan berusaha meningkatkan kualitas kerjanya. Skor mitigasi dampak = 2,25 Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 4,5

Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Supplementary Issue*

- b. Perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan, masuk kategori *Unacceptable*.

- 1) Mitigasi peluang:

- a) Konfirmasi kepada *Top Management* tentang visi dan misi perusahaan.
b) Usulan kepada *Top Management* untuk mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan. Skor mitigasi peluang = 2,5

- 2) Mitigasi dampak:

- a) Usulan kepada *Top Management* agar lebih informatif dalam menyampaikan hal-hal yang penting seperti visi dan misi ke seluruh karyawan.
b) Himbuan kepada seluruh karyawan agar bersikap kritis dan bertanya ke atasannya mengenai visi dan misi perusahaan sehingga dapat menyesuaikan kerjanya selaras dengan visi dan misi perusahaan. Skor mitigasi dampak = 2,5. Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 6,25. Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Supplementary Issue*

- c. Komunikasi penyampaian informasi dari Direktur kepada Presdir dan Komisaris tidak akurat, masuk kategori *Issue*.

- 1) Mitigasi peluang: Skor mitigasi peluang = 1,75

- 2) Mitigasi dampak: Skor mitigasi dampak = 2,75. Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 4,81. Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Supplementary Issue*

2. *Accountability*

Accountability didapatkan 2 (dua) risiko yang termasuk kelompok *Unacceptable* yang artinya adalah diperlukan tindakan segera untuk mengelola risiko, dan 2 (dua) risiko yang *Issue* artinya diperlukan suatu tindakan untuk mengelola risiko. Hasil analisis risiko di bagian *accountability* nilai rata-ratanya 11,25. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, maka telah dilakukan evaluasi dari daftar risiko yang kategori *Unacceptable* dan *Issue* yaitu:

- a. Tidak ada akuntabilitas capaian target, masuk kategori *Unacceptable*.

- 1) Mitigasi peluang:

- a) Komunikasi intensif dengan *Top Management*, memberikan pengertian jika manajer diinformasikan mengenai tingkat capaian target, strategi dan tujuan perusahaan, atas dasar pengetahuan tersebut manajer dapat menyusun, mengatur dan mengontrol pelaksanaan pekerjaan menyesuaikan dengan kondisi yang diinformasikan sehingga diharapkan dapat mencapai target yang ditetapkan.
b) Usulan kepada *Top Management* membuat standar operasional untuk membantu kelancaran bekerja dan target dapat dicapai.
c) Usulan pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja perusahaan dalam menjalankan kegiatan kerja sehari-hari dalam rangka mencapai target perusahaan.
d) Usulan pelaksanaan komunikasi dan koordinasi di internal perusahaan dalam rangka mensukseskan pencapaian target.
Skor mitigasi peluang = 2

- 2) Mitigasi dampak:

- a) Usulan kepada *Top Management* untuk meninjau kinerja *marketing* perusahaan dan menganalisis penyebab tidak berkembang dan kalah bersaing dalam mendapatkan pangsa pasar dalam lingkup bisnis yang dijalankan.
b) Usulan kepada *Top Management* untuk mengevaluasi laporan keuangan yang berisi capaian penjualan. Jika didapati hasilnya kurang baik harus dipikirkan dan dicari solusinya. Jika karena kapasitas perusahaan yang kecil menyebabkan tidak dapat membuat solusi sendiri, maka disarankan untuk memakai jasa profesional dari luar perusahaan.

- c) Himbauan kepada seluruh karyawan agar memberi masukan pemikiran atau ide yang berkaitan dengan pekerjaannya, dalam upaya mencapai target.
Skor mitigasi dampak = 2,5
Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 5
Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Supplementary Issue*
- b. Tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan masuk kategori *Unacceptable*.
- 1) Mitigasi peluang:
- a) Usulan kepada *Top Management* untuk menempatkan Presdir dan Komisaris untuk lebih sering berada di kantor dan tinggal di Indonesia, atau setidaknya bergantian datang ke Indonesia beberapa kali dalam 1 (satu) tahun demi memahami kondisi nyata yang dihadapi perusahaan sehingga memudahkan dalam mengambil keputusan dengan cepat bilamana diperlukan atau keputusan yang diambil tepat sasaran.
- b) Usulan agar jalinan komunikasi dan koordinasi antara *Top Management* dengan Direktur yang tinggal di Indonesia berlangsung baik.
- c) Usulan menerapkan *KPI* di dalam perusahaan sebagai metode dan teknik pengukuran kinerja perusahaan maupun evaluasinya.
- d) Usulan membuat *SOP* di dalam perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan sehari-hari sehingga dapat mengurangi proses kerja yang tidak efisien.
- e) Mengupayakan agar keputusan yang dibuat secara lisan di dokumentasikan ke dalam bentuk tulisan sehingga memenuhi standar administrasi yang berlaku secara umum.
- f) Usulan diberlakukannya sistem *reward* dan *punishment*, dengan adanya aturan yang jelas terkait pemberian sanksi atas kelalaian atau kesalahan yang dilakukan karyawan serta pemberian penghargaan terhadap karyawan yang kinerjanya baik dan berkontribusi terhadap perusahaan.
- g) Usulan pengadaan pelatihan kerja bagi karyawan sehingga karyawan menjadi berkembang kemampuannya sehingga produktifitas kerja meningkat.
- h) Usulan untuk membuat ketentuan terkait jenjang karir bagi karyawan untuk memacu semangat kerja sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik.
- i) Usulan kepada *Top Management* mengadakan audit atas laporan keuangan secara rutin, baik itu internal audit maupun eksternal audit sebagai evaluasi bagi manajemen. Jika didapati hal yang kurang baik dan menjadi temuan maka dapat segera dicari solusinya.
Skor mitigasi peluang = 2
- 2) Mitigasi dampak:
- a) Usulan kepada *Top Management* meninjau ulang laporan keuangan atau laporan lainnya yang hasilnya kurang baik untuk dapat dipikirkan dan dicari solusinya bersama. Jika karena kapasitas perusahaan yang kecil dan tidak dapat mencari solusinya secara internal, maka disarankan memakai jasa profesional dari luar perusahaan.
- b) Himbauan kepada seluruh karyawan agar tetap bekerja dengan baik dan meningkatkan kreatifitas dalam bekerja. Serta memberikan sumbangan pemikiran atau ide yang berkaitan dengan pekerjaannya, sehingga proses kerja dapat terlaksana dengan baik.
- c) Usulan kepada *Top Management* agar dapat mengambil tindakan korektif yang diperlukan dan menjadi lebih handal dalam mengatur perusahaan.
Skor mitigasi dampak = 2,5
Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 5
Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Supplementary Issue*
- c. Tidak ada akuntabilitas visi misi masuk kategori *Issue*.
- 1) Mitigasi peluang:
Skor mitigasi peluang = 2

- 2) Mitigasi dampak:
Skor mitigasi dampak = 2,5
Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 5
Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Supplementary Issue*

d. Laporan keuangan tidak diaudit oleh auditor internal maupun auditor eksternal, dimana risiko tersebut masuk kategori *Issue*.

- 1) Mitigasi peluang:
Skor mitigasi peluang = 1,75
- 2) Mitigasi dampak:
Skor mitigasi dampak = 2
Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 3,5
Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Acceptable*

3. **Responsibility**

Responsibility mendapatkan 1 (satu) risiko yang *Issue* artinya diperlukan suatu tindakan untuk mengelola risiko dan 1 (satu) risiko yang *Supplementary Issue* artinya disarankan diambil tindakan jika tersedia sumber daya perusahaan. Hasil analisis risiko di bagian *responsibility* nilai rata-ratanya adalah 8,75. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, maka telah dilakukan evaluasi dari daftar risiko yang kategori *Issue* dan *Supplementary Issue* sebagai berikut:

a. Tidak ada peningkatan karir bagi karyawan dan tidak ada pelatihan kerja yang memadai bagi karyawan masuk kategori *Issue*.

- 1) Mitigasi peluang:
Skor mitigasi peluang = 2,5
- 2) Mitigasi dampak:
Skor mitigasi dampak = 1,5
Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 3,75
Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Acceptable*

b. Tidak ada pertanggungjawaban Direksi (Presdir) kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan (untung/rugi) masuk kategori *Supplementary Issue*.

- 1) Mitigasi peluang:
Skor mitigasi peluang = 1
- 2) Mitigasi dampak:
Skor mitigasi dampak = 2
Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 2
Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Acceptable*

4. **Independency**

Independency mendapatkan 1 (satu) risiko yang *Unacceptable* yang artinya adalah diperlukan tindakan segera untuk mengelola risiko. Hasil analisis di bagian *independency* nilai rata-ratanya 12,18. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, dilakukan evaluasi yang kategori *Unacceptable* berikut ini:

a. Direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai masuk kategori *Unacceptable*.

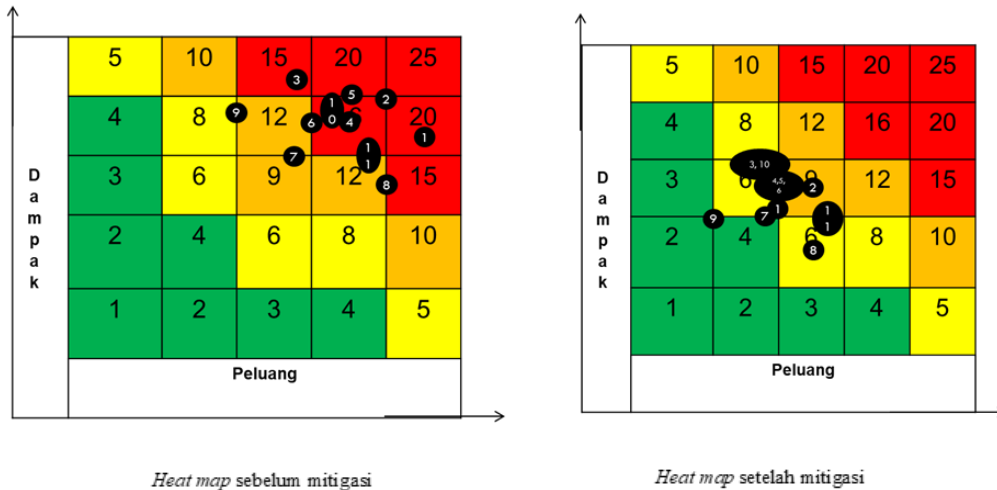
- 1) Mitigasi peluang:
 - a) Menyampaikan kepada *Top Management*, peranan Direktur yang tinggal di Indonesia amat besar sebagai orang yang paling tahu kondisi perusahaan, sehingga perlu untuk diberikan keleluasaan dalam bertindak dan mengambil keputusan untuk mengatur dan mengontrol perusahaan.
 - b) Menginformasikan kepada *Top Management* perihal fungsi, tugas dan kewenangan Komisaris, Presiden Direktur dan Direktur sesuai peraturan di dalam undang-undang.
 - c) Usulan pelaksanaan koordinasi dan komunikasi yang lebih baik dan intensif antara *Top Management* dengan Direktur yang tinggal di Indonesia serta memelihara dan meningkatkan kerjasama yang baik.
Skor mitigasi peluang = 1,75

- 2) Mitigasi dampak:
 a) Memberikan *support* kepada Direktur sehingga kinerja Direktur meningkat dan sejauh yang dapat diupayakan mendorong beliau untuk membuat keputusan yang penting dapat dipertanggungjawabkannya ke Presdir.
 Skor mitigasi dampak = 2,75
 Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 4,81
 Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Supplementary Issue*

5. Fairness

Fairness mendapatkan 1 (satu) risiko yang *Issue* artinya diperlukan suatu tindakan untuk mengelola risiko. Hasil analisis risiko di bagian *fairness* nilai rata-ratanya 11,25. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, dilakukan evaluasi yang kategori *Issue* sebagai berikut:

- a. Penerimaan vendor berdasarkan rekomendasi dari relasi bisnis yang sangat berpengaruh di perusahaan induk masuk kategori *Issue*.
 1) Mitigasi peluang:
 Skor mitigasi peluang = 2,75
 2) Mitigasi dampak:
 Skor mitigasi dampak = 2
 Skor mitigasi peluang dan mitigasi dampak = 5,5
 Hasil mitigasi: Bergeser turun ke arah *Supplementary Issue*.



Gambar 4.4. Heat Map Sebelum Dan Setelah Mitigasi

Tabel 10. Resume Hasil Risiko Tata Kelola Perusahaan Yang Tidak Dilaksanakan Dengan Baik di “PT. X”

No	Unit	Risiko-Risiko Yang Muncul		Peluang Terjadi			Dampak			Skor Risiko			Kriteria Risiko	Skor Rata-Rata Risiko	
				Kejadian/Tahun	Deskripsi	Skor Peluang	Tingkat Risiko	Dampak	Deskripsi	Skor Dampak	Skor Dampak	Skor Peluang			Skor Hasil
1	Transparency	1	Secara internal perusahaan tidak ada	Sangat sering	Very high	4,5	3	Kerugian keuangan	Moderat	3,25	3,25	4,5	14,75	Unacceptable	(14,6 2 + 16 + 11,6

			informasi terkait sasaran (target) penjualan ke manajer dan karyawan					sedang dan mengganggu bisnis perusahaan									8) : 3 = 42,3 0 : 3 = 14,1 0
		2	Perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan	12	High	4	4	Kerugian keuangan cukup besar	Mayor	4	4	4	17	Unacceptable			
		3	Komunikasi penyampaian informasi dari Direktur kepada Presdir dan Komisaris tidak akurat	6	Medium	2,75	4	Kerugian keuangan cukup besar	Mayor	4,25	4,25	2,75	12	Issue			
2	Accountability	1	Tidak ada akuntabilitas capaian target	12	High	3,5	4	Kerugian keuangan cukup besar	Mayor	3,5	3,5	3,5	12,25	Unacceptable			
		2	Tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan	12	High	3,5	4	Kerugian keuangan cukup besar	Mayor	4	4	3,5	14	Unacceptable			
		3	Tidak ada akuntabilitas visi misi	6	Medium	3	4	Kerugian keuangan cukup besar	Mayor	3,5	3,5	3	11	Issue			
		4	Laporan keuangan tidak diaudit oleh auditor internal maupun auditor eksternal	6	Medium	2,75	3	Kerugian keuangan sedang dan mengganggu bisnis	Moderat	3	3	2,75	8,25	Issue			

								perusahaan								
3	Responsibility	1	Tidak ada peningkatan karir bagi karyawan dan tidak ada pelatihan kerja yang memadai bagi karyawan	12	High	4	3	Kerugian keuangan sedang dan mengganggu bisnis perusahaan	Moderat	2,5	2,5	4	10	Issue	(10 + 7,5) : 2 = 17,5 : 2 = 8,75	
		2	Tidak ada pertanggungjawaban Direksi (Presdir) kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan (untung/rugi)	2	Low	2	4	Kerugian keuangan cukup besar	Mayor	3,75	3,75	2	7,5	Supplementary Issue		
4	Independency	1	Direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai	6	Medium	3,25	4	Kerugian keuangan cukup besar	Mayor	3,75	3,75	3,25	12,5	Unacceptable	(12,18) : 1 = 12,18 : 1 = 12,18	
5	Fairness	1	Penerimaan vendor berdasarkan rekomendasi dari relasi bisnis yang sangat berpengaruh di perusahaan induk	Sering	High	3,75	3	Kerugian keuangan sedang dan mengganggu bisnis perusahaan	Moderat	3	3	3,75	11,25	Issue	(11,25) : 1 = 11,25 : 1 = 11,25	

Sumber: Diolah Penulis, Tahun 2021

SIMPULAN

Berdasarkan analisis dan evaluasi yang dilakukan, maka didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Identifikasi tata kelola perusahaan yang tidak dilaksanakan dengan baik di "PT. X" dengan adanya risiko sebagai berikut:
 - a. **Transparency**, yaitu secara internal perusahaan tidak ada informasi terkait sasaran (target) penjualan ke manajer dan karyawan, perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan dan komunikasi penyampaian informasi dari Direktur kepada Presdir dan Komisaris tidak akurat.
 - b. **Accountability**, yaitu tidak ada akuntabilitas capaian target, tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan, tidak ada akuntabilitas visi misi dan laporan keuangan tidak diaudit oleh auditor internal maupun auditor eksternal.
 - c. **Responsibility**, yaitu tidak ada peningkatan karir bagi karyawan dan tidak ada pelatihan kerja yang memadai bagi karyawan, dan tidak ada pertanggungjawaban Direksi (Presdir) kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan (untung/rugi).
 - d. **Independency**, yaitu Direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai.
 - e. **Fairness**, yaitu penerimaan vendor berdasarkan rekomendasi dari relasi bisnis yang sangat berpengaruh di perusahaan induk.
2. Peluang dan dampak kegagalan perusahaan dalam menjalankan tata kelola yang baik di "PT. X" terdiri dari 5 jenis yang meliputi 11 risiko dari lima asas GCG. Terdapat 5 risiko masuk dalam kategori *Unacceptable*, 5 risiko masuk dalam *Issue* dan 1 risiko masuk dalam kategori *Supplementary Issue*. 5 risiko tertinggi yang masuk dalam kategori *Unacceptable* yaitu: "Secara internal perusahaan tidak ada informasi terkait sasaran (target) penjualan ke manajer dan karyawan", "Perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan", "Tidak ada akuntabilitas capaian target", "Tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan", dan "Direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai".
3. Setelah tindakan manajemen risiko (mitigasi) dilakukan terhadap 5 risiko tertinggi yang masuk dalam kategori *Unacceptable*, yaitu 1) Secara internal perusahaan tidak ada informasi terkait sasaran (target) penjualan ke manajer dan karyawan 2) Perusahaan tidak mensosialisasikan visi dan misi ke karyawan 3) Tidak ada akuntabilitas capaian target 4) Tidak ada akuntabilitas manajerial pimpinan dan 5) Direktur yang ada di Indonesia kurang diberikan kewenangan yang memadai, terjadi perubahan risiko yang turun ke kategori *Supplementary Issue*.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, Salma., Rizal, Muhammad., dan Herawaty, Tetty. (2021). *Studi Literatur: Implementasi Good Corporate Governance Pada Bisnis Keluarga*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis. Vol. 6, No. 2, (73, 76, 81).
- Ardianto, Elvinaro. (2008). *Public relation: pendekatan praktis untuk menjadi komunikator, orator, presenter dan juru kampanye yang handal*. Bandung: Widya Padjajaran, (124).
- Besari. (2009). *Pengaruh Kualitas Pelaksanaan Good Corporate Governance, Ukuran (Size) Dan Kompleksitas Bank Terhadap Fraud (Kasus Pada Bank Umum Tahun 2007)*. Tesis S2 Magister Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Semarang, (1, 3).
- Chrisnanda, Daniella Okke. (2014). *Analisis Penerapan Good Corporate Governance Pada Perusahaan Keluarga PT. Danliris Di Surakarta, Jawa Tengah*. Agora. Vol. 2, No. 2.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*.
- Djohanputro, Bramantyo. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: PPM Manajemen, (43).

- Fauzi, Donny Bustan., Tanuwijaya, Haryanto., dan Wulandari, Sri Hariani Eko. (2016). *Perencanaan Manajemen Risiko Pengadaan Proyek IT Menggunakan ISO 31000 Pada PT. Pelabuhan Indonesia III*. JSIKA Vol. 5, No. 7, (4, 5).
- Google Terjemahan. Diakses dari <https://translate.google.co.id/> diakses pada 18 November 2021.
- Halimatusadiah, Elly dan Gunwan, Bangun. (2014). *Analisis Penerapan Good Corporate Governance Dalam Mengoptimalkan Pelaksanaan Sistem Informasi Akuntansi (Studi Pada PT. POS INDONESIA (Persero))*. Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan, Vol. 2, No. 1, (300, 303, 312-313).
- Hanafi, Mamduh. (2006). *Manajemen Resiko*. Yogyakarta: YKPN, (1).
- Hasyim, Andi Afriany., Mus, Abdul Rahman., dan Lannai, Darwis. (2019). *Evaluasi Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) di Makassar*. Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi Vol. 2, No. 2, (152, 155).
- Inspektorat Badan POM. (2017). *Sosialisasi Pedoman Manajemen Risiko Dan Petunjuk Teknis Audit Mutu Internal QMS ISO 9001 : 2015*. Diakses dari <http://qms.pom.go.id/sites/default/files/Pedoman%20Manajemen%20Risiko%20dan%20Audit%20Mutu%20Internal.pdf> diakses pada 18 November 2021.
- International Standard. (2009). *ISO 31000 Risk Management Principles and Guidelines*. Geneva: ISO.
- Januarti, Indira dan Apriyanti, Dini. (2005). *Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan*. Jurnal MAKSI. Vol.5, No. 2., (230).
- Jaswadi. (2016). *Analisis Tingkat Implementasi Good Corporate Governance Pada Usaha Kecil dan Menengah*. Jurnal Siasat Bisnis Vol. 20, No. 2, (161, 167, 177).
- Kaihatu, Thomas S. (2006). *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia*. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan. Vol. 8, No. 1, (2).
- Kho, Budi. (2018). *Pengertian Pengendalian (Controlling) dan Empat Langkah Pengendalian*. Diakses dari <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengendalian-controlling-empat-langkah-pengendalian/> diakses pada 18 November 2021.
- Komite Nasional Kebijakan Governace (KNKG). (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta.
- Labombang, Mastura. (2011). *Manajemen Risiko Dalam Proyek Konstruksi*. Jurnal Smartek. Vol. 9, No. 1, (44).
- LAN dan BPKP. (2000). *Modul Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Edisi 1, (43).
- Maksum, Hairul. (2015). *Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Oleh Pelaku Usaha Dalam Meningkatkan Persaingan Usaha Yang Sehat (Studi Di PT. Narmada Awet Muda)*. Journal Ilmiah Rinjani_ Universitas Gunung Rinjani. Vol. 02, (136, 140).
- Mardiasmo. (2006). *Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance*. Jurnal Akuntansi Pemerintahan, Vol.2, No.1, (3).
- Mulyadi, Mohammad. (2011). *Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya*. Jurnal Studi Komunikasi Dan Media, Vol. 15, No. 1, (131).
- Pariyanti, Eka. (2017). *Analisis Pengendalian Resiko Pada Usaha Keripik Singkong*. Jurnal Manajemen Magister. Vol. 03, No.01, (35).
- Purnomo, Eko dan Saragih, Herlina JR. (2016). *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Yayasan Nusantara Bangun Jaya, (55-56).
- Purwanti, Umi. (2021). *Transparansi Pengelolaan Dana Desa Di Desa Melilian Kecamatan Gelumbang Kabupaten Muara Enim*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK). Vol. 3, No. 2, (82).
- Rahmawaty, Fita. (2020). *Manajemen Risiko Operasional*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik Dan Bisnis (JIAPB). Vol. 1, No. 1, (3).

- Santoso, Adhitya Rechandy Christian. (2017). *Pengaruh Corporate Governance Dan Strategi Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Keluarga Di Indonesia*. Tesis S2 Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta, (xv, 12).
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, (241).
- Tjipto, Melville Nathaniel. (2015). *Implementasi Prinsip-prinsip Good Corporate Governance Pada PT. Sumber Karya Sebagai Perusahaan Jasa Pengangkutan*. Agora. Vol.3, No.1, (222, 225).
- Tyas, Novia Sarwoning. (2020). *Analisis Penerapan Good Corporate Governance - Pada Perusahaan Keluarga PT. X*. Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi. Vol. 1, No. 3, (248).
- Undang-undang Nomor 40 tahun 2007.
Universitas Negeri Yogyakarta. *Bab 13 Pengendalian*. Diakses dari <http://staffnew.uny.ac.id/upload/132310001/pendidikan/Bab+13+Controlling.pdf> diakses pada 18 November 2021.
- Wicaksono, Tangguh dan Raharja. (2014). *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Profitabilitas Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Peserta Corporate Governance Perception Index (CGPI) Tahun 2012)*. Diponegoro Journal Of Accounting. Vol. 3, No. 4, (3).
- Wulandari, Ratih Agustin. (2019). *Tata Kelola Perusahaan Oleh Direksi PT BPR Dharma Nagari Dengan Menerapkan Prinsip Good Corporate Governance*. Sumatera Law Review. Vol. 2, No. 2, (221, 224, 233).
- Yasa, Wedana I W., Dharma, Sila I G. B., dan Sudipta, Ketut I Gst. (2013). *Manajemen Risiko Operasional Dan Pemeliharaan Tempat Pembuangan Akhir (TPA) Regional Bangli Di Kabupaten Bangli*. Jurnal Spektran. Vol. 1, No. 2, (33).