

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



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

AQMARINA AWALIANTI
NIM. C2C009028

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Aqmarina Awalianti
Nomor Induk Mahasiswa : C2C009028
Fakultas / Jurusan : Fakultas Ekonimika dan Bisnis / Akuntansi
Judul Skripsi : **PENERAPAN DAN FUNGSI MANAJEMEN
RISIKO FLUKTUASI HARGA BATU BARA
BERDASARKAN ISO 31000 (Studi Kasus pada
Perusahaan Distributor Alat Berat PT X)**
Dosen Pembimbing : Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si., Akt.

Semarang, 28 Oktober 2013

Dosen Pembimbing,

Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si., Akt.

NIP. 19680121 199303 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Aqmarina Awalianti
Nomor Induk Mahasiswa : C2C009028
Fakultas / Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi
Judul Skripsi : **PENERAPAN DAN FUNGSI MANAJEMEN
RISIKO FLUKTUASI HARGA BATU BARA
BERDASARKAN ISO 31000 (Studi Kasus pada
Perusahaan Distributor Alat Berat PT X)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 14 November 2013

Tim Penguji:

1. Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si., Akt. (.....)
2. Dr. H. Raharja, M.Si., Akt. (.....)
3. Adityawarman, S.E., M.Acc., Ak. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Aqmarina Awalianti, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“Penerapan dan Fungsi Manajemen Risiko Fluktuasi Harga Batu Bara Berdasarkan ISO 31000 (Studi Kasus pada Perusahaan Distributor Alat Berat PT X)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian atau kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 24 Oktober 2013

Yang membuat pernyataan,

(Aqmarina Awalianti)

NIM. C2C009028

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

1. “dan Kami adakan di hadapan mereka dinding dan di belakang mereka dinding (pula), dan Kami tutup (mata) mereka sehingga mereka tidak dapat melihat” - Q.S. Yasin: 9.
2. *Do more, expect less, and achieve the top!*
3. *“When life pushes you, you should push it back stronger” - Abby Cabatay.*
4. *“The only way to do great work is to love what you do. If you haven’t found it yet, keep looking. Don’t settle. As with all matters of the heart, you’ll know when you find it.” - Steve Jobs.*
5. *“Two roads diverged in a wood. And I, I took the one less traveled by, and that has made all the difference” - Robert Frost.*
6. *“Leader’s job, after all, is not to provide energy but to release it from others.” - Frances Hesselbein*

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Bapak, Ibu, dan Adik

Semua keluarga, guru, teman, sahabat, relasi, dan pihak yang telah berperan dalam proses perkembangan diri saya

ABSTRACT

The aim of this qualitative research is to examine the implementation and the advantage of risk management based on ISO 31000. This research focuses on how PT X implements risk management to manage the coal price volatility risk. PT X is a company, which distributes heavy equipment in Indonesia, such as “z” brand. The purpose of this research is to conceive the commitment of PT X in implementing risk management, analyze how PT X manages the coal price volatility risk, and conceive the advantage which is gained by PT X after implementing risk management.

This research uses a case study approach in PT X. This research uses the result of interview process with several informants and company's document analysis as the data. The informants of this research are Risk Management unit of PT X and Risk Advisory unit of PT Y as the parent company of PT X. Those data were gained by having an interview process and direct observation in PT X.

The result of this research shows the suitability of the risk management implementation in PT X with ISO 31000. PT X starts the implementation of risk management by having a strong mandate and commitment. It is showed by the strong commitment from the top management, company's risk management culture, company policy related to risk management, and company's risk management organization structure. PT X manages the coal price volatility risk by implementing a series of process of identifying risk, analyzing risk, risk control, risk treatment, and monitoring and review. PT X gains several advantages of implementing risk management, such as obtaining assurance of the strategy implementation, providing information for decision-making process and strategy establishment, and embedding the risk awareness among managerial levels.

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

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif untuk meneliti penerapan dan fungsi manajemen risiko berdasarkan ISO 31000. Fokus dari penelitian ini adalah menjelaskan praktik penerapan pengelolaan risiko fluktuasi harga batu bara pada PT X. PT X merupakan perusahaan distributor alat berat merek “z” di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami komitmen PT X dalam menerapkan manajemen risiko, menganalisis bagaimana PT X mengelola risiko fluktuasi harga batu bara, dan memahami manfaat yang diperoleh PT X dalam menerapkan manajemen risiko.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada PT X. Data yang dianalisis adalah hasil wawancara dengan informan penelitian, yaitu unit *Risk Management* PT X dan unit *Risk Advisory* PT Y yang merupakan induk perusahaan dari PT X, serta analisis dokumen perusahaan. Data tersebut diperoleh melalui proses wawancara dan proses pengamatan langsung di PT X.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko pada PT X telah sesuai dengan ISO 31000. Penerapan manajemen risiko pada PT X diawali dengan mandat dan komitmen perusahaan yang kuat. Mandat dan komitmen tersebut diwujudkan dengan adanya komitmen manajemen puncak, budaya manajemen risiko, kebijakan perusahaan, dan struktur organisasi manajemen risiko perusahaan. Proses pengelolaan risiko fluktuasi harga batu bara dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko, pengendalian dan perlakuan risiko, serta *monitoring* dan *review*. PT X memperoleh manfaat dari penerapan manajemen risiko, yaitu memberikan kepastian terhadap pelaksanaan strategi, menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan dan perumusan strategi, dan membentuk *risk awareness* di tingkat manajerial.

Kata kunci : manajemen risiko, risiko, ISO 31000, fluktuasi harga batu bara.

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas segala anugerah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Penerapan dan Fungsi Manajemen Risiko Fluktuasi Harga Batu Bara Berdasarkan ISO 31000 (Studi Kasus pada Perusahaan Distributor Alat Berat PT X)”** di waktu yang tepat. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Proses pembuatan skripsi ini sangat menguras waktu, tenaga, pikiran, dan biaya. Penulis menghadapi beberapa tantangan pada saat proses penelitian dan penyusunan skripsi. Namun, berkat bantuan dari keluarga, teman-teman, rekan kerja, dan dosen pembimbing, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Ph.D., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
2. Dr. Jaka Isgiyarta, M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pembelajaran mengenai proses penyusunan skripsi dan beberapa hal mengenai karakter manusia dan kehidupan.
3. Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi sekaligus dosen pengajar.
4. Aditya Septiani., S.E., M.Si., Akt. selaku dosen wali yang telah membimbing penulis selama proses perkuliahan.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro terutama Jurusan Akuntansi, atas ilmu dan pembelajaran yang telah diberikan selama proses perkuliahan.
6. Bapak Danang Ontowiryo dan Ibu Sapti Handayani yang sudah membesarkan dan mendidik penulis sejak kecil hingga saat ini. Terima kasih atas pendidikan karakter yang telah diberikan. Terima kasih atas doa yang selalu dipanjatkan di setiap selesai shalat lima waktu dan sepertiga

malam. Terima kasih kepada Ratri sebagai saudara kandung yang telah mengajarkan tentang keberanian, keuletan, dan berpikir realistis.

7. Keluarga dan saudara-saudara penulis yang selalu mendukung dan memberikan saran untuk penulis dalam mengambil keputusan.
8. Mas Imam Subchan, istri, dan anak-anaknya, yang telah memberikan kepercayaan yang besar kepada penulis, pembelajaran tentang bagaimana bekerja dan menjalani hidup dengan cara yang luar biasa; menjadi visioner; mempertahankan *value*; menjadi pribadi yang kuat; dan bagaimana menyayangi serta mendidik anak-anak dengan tulus.
9. *Executive Board* AIESEC Undip 2011/2012: Ardian, Amanda, Akbar, Akmal, Yanto, Pempi, dan Gilang. Terima kasih atas suka, duka dan pembelajaran yang sangat berharga mengenai *teamwork*, *leadership*, dan kehidupan. Mereka berperan besar dalam membentuk karakter penulis.
10. *Combo department* AIESEC Undip 2011/2012: Yogi, Itok, Kuni, Dony, Grace, Nida, Ligya, Koko, Ratna, Anita, Prajna, Wisda, Staa, Lintang, Anggi, Pepy, Esta, Angela, Ivo, Desti, Pipit, Sinta, Wisnu, dan Fahry. Terima kasih telah mengajarkan penulis bagaimana memimpin yang baik, bekerja dengan menyenangkan, dan mencapai mimpi bersama-sama.
11. Keluarga besar AIESEC Undip, AIESEC Indonesia, dan teman-teman penulis saat mengikuti program *exchange* di Rusia yang berperan sangat besar dalam proses perkembangan diri dan pendewasaan penulis.
12. Mbak Nopek dan Mas Raja yang telah memberikan rekomendasi dan *endorsement* untuk magang dan menyusun skripsi di PT Y.
13. Teman-teman kantor dan magang di unit *Risk Advisory* PT Y dan unit *Risk Management* PT X yang telah membimbing penulis selama magang, mengajarkan banyak hal, dan memberikan kepercayaan serta bantuan selama penelitian dan penyusunan skripsi ini.
14. Teman-teman kantor ‘dbrandcom’ dan Indonesia Mengajar: Mbak Ria, Mas Mirza, A’ Ndo, Mas Abenk, Mas Amat, Mas Bram, Mbak Beryl, Mbak Ika, Mas Dedi, dan Mbak Dita. Terima kasih atas pengalaman bekerja yang sangat menyenangkan dan bermanfaat di ‘Apa Idemu 2012’.

15. Mas Khaleed, Rakai, dan Ajeng yang selalu menjadi kakak dan teman yang menemani di setiap perjalanan dan proses pembelajaran.
16. Teman-teman KKN Desa Bandar tahun 2012: Mas Nickie, Mas Wahyu, Mas Dedi, Aldo, Merry, Mbak Ajeng, Mbak Nila, Nuki, Doti, Dito, dan Hishom. Terima kasih telah mengajarkan untuk tetap *down to earth*.
17. Keluarga besar Akuntansi Undip 2009 reguler 1, terima kasih atas kebersamaan dan pembelajaran selama 4 tahun. Terima kasih untuk Mbah Tia, Arta, Putu, Pempi, Yanto, Fahry, Liste, dan Siddik yang telah mengajarkan banyak hal tentang perkuliahan dan penyusunan skripsi.
18. Tim 'Apa Idemu 2013': Mega, Tika, dan Winda yang telah mengajarkan arti fleksibilitas dan adaptabilitas dalam tim. *We'll make it great!*
19. Teman-teman satu bimbingan, Mas Yesza, Ditta, Tantra, dan Ongry yang saling berbagi dan memberikan semangat untuk segera lulus.
20. Sahabat-sahabat SMA 5 Semarang: Adis, Yudith, Anjar, Jambong, Pipin, dan Khez yang selalu setia.
21. Dua gitaris *band rock* dan seorang pengemudi vespa yang telah membantu penulis melihat dunia dari sudut pandang yang berbeda.
22. Seluruh pihak yang terlibat dan mendukung penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari kekurangan dan keterbatasan penulis selama penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik untuk perbaikan di kemudian hari. Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Semarang, 24 Oktober 2013

Penulis,

Aqmarina Awalianti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Ruang Lingkup Penelitian	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	8
1.5. Manfaat Penelitian.....	8
1.6. Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. Risiko	11
2.1.2. Manajemen Risiko	13
2.1.3. Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000	14
2.1.3.1. Prinsip Pengelolaan Risiko.....	15
2.1.3.2. Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko.....	15
2.1.3.3. Proses Pengelolaan Risiko.....	16
2.1.4. Manfaat Penerapan Manajemen Risiko	21

2.1.5.	Aspek Akuntansi Keperilakuan dalam Pengambilan Keputusan	22
2.1.5.1.	<i>The Groupthink Phenomenon</i>	23
2.1.5.2.	<i>The Risky-Shift Phenomenon</i>	24
2.2.	Penelitian Terdahulu.....	26
2.3.	Kerangka Pemikiran	29
BAB III	METODE PENELITIAN.....	31
3.1.	Desain Penelitian	31
3.1.1.	Asumsi Filosofis	33
3.1.2.	Paradigma Penelitian	34
3.1.3.	Studi Kasus	36
3.2.	Setting Penelitian.....	37
3.3.	Metode Pengumpulan Data	37
3.3.1.	Wawancara	38
3.3.2.	Observasi	39
3.3.3.	Analisis Dokumen	41
3.4.	Metode Analisis Data	42
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian.....	45
4.1.1.	Deskripsi Umum PT X	45
4.1.2.	Visi dan Misi PT X.....	45
4.1.3.	Struktur Organisasi PT X.....	46
4.2.	Komitmen Perusahaan untuk Menerapkan Manajemen Risiko.....	48
4.2.1.	Komitmen Dewan Direksi	49
4.2.2.	Budaya Perusahaan.....	50
4.2.3.	Kebijakan Perusahaan.....	55
4.2.4.	Struktur Organisasi Manajemen Risiko Perusahaan.....	56
4.3.	Proses Pengelolaan Risiko Fluktuasi Harga Batu Bara	60
4.3.1.	Identifikasi Risiko.....	61
4.3.2.	Analisis Risiko.....	66
4.3.3.	Pengendalian Risiko	68

4.3.3.1.	Menetapkan <i>Key Risk Indicator</i>	69
4.3.3.2.	Pemantauan terhadap Kondisi Ekonomi Global	71
4.3.4.	Perlakuan Risiko	73
4.3.4.1.	Penetrasi Pasar	73
4.3.4.2.	Efisiensi Biaya.....	76
4.3.5.	<i>Monitoring</i> dan <i>Review</i>	77
4.3.5.1.	<i>Monitoring</i> dan <i>Review</i> oleh Dewan Direksi dan Unit <i>Risk Management</i>	78
4.3.5.2.	Audit oleh Pihak Independen	80
4.3.5.3.	Penilaian Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan.....	82
4.4.	Manfaat Penerapan Manajemen Risiko	84
4.4.1.	Memberikan Kepastian terhadap Pelaksanaan Strategi.....	85
4.4.2.	Menyediakan Informasi untuk Pengambilan Keputusan dan Perumusan Strategi	86
4.4.3.	Membentuk <i>Risk Awareness</i> di Tingkat Manajerial.....	87
BAB V	PENUTUP.....	89
5.1.	Kesimpulan.....	89
5.2.	Keterbatasan Penelitian	93
5.3.	Saran.....	94
	DAFTAR PUSTAKA.....	96
	LAMPIRAN	99

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Ringkasan Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1.	Asumsi Filosofis Menurut Creswell (2007).....	33
Tabel 3.2.	Informan Penelitian.....	39
Tabel 4.3.	Perbandingan Penjualan Alat Berat “z” PT X Tahun 2011 dan 2012 (dalam unit).....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Manajemen Risiko	14
Gambar 2.2.	Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko	16
Gambar 2.3.	Proses Pengelolaan Risiko	17
Gambar 2.4.	Kerangka Pemikiran	30
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Manajemen Risiko PT X	58
Gambar 4.2.	<i>Balanced Score Card</i> PT X	63
Gambar 4.3.	Peta Risiko PT X Tahun 2012	68
Gambar 4.4.	Harga Batubara <i>Australia - New Castle Index</i> Tahun 2012.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Wawancara	100
Surat Izin Penelitian	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan selalu menghadapi berbagai peristiwa yang tidak terduga akan terjadi saat menjalankan aktivitas bisnisnya. Peristiwa tersebut berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Peristiwa tersebut dapat menimbulkan ketidakpastian terhadap pencapaian objektif perusahaan. Ketidakpastian tersebut dapat bersifat positif maupun negatif. Ketidakpastian yang bersifat positif merupakan peluang untuk mencapai objektif perusahaan, sedangkan ketidakpastian yang bersifat negatif dapat menimbulkan risiko.

Salah satu peristiwa yang memberikan ketidakpastian positif dan negatif terhadap perusahaan adalah kondisi makro ekonomi dunia. Pada tahun 2008, perekonomian dunia mengalami krisis finansial global. Krisis finansial global dimulai dengan melonjaknya tunggakan kredit properti di Amerika Serikat atau *subprime mortgage* yang mencapai USD 5 triliun. *Subprime mortgage* adalah kredit perumahan yang diberikan kepada nasabah yang sebenarnya kurang layak mendapatkan pembiayaan. Kondisi tersebut memberikan efek domino kepada lembaga-lembaga keuangan besar di dalam dan luar Amerika Serikat. Hal tersebut terjadi karena berbagai lembaga pembiayaan sektor properti di Amerika Serikat pada umumnya juga meminjam dana jangka pendek dari pihak lain, termasuk lembaga keuangan; bank investasi; dan investor di berbagai negara.

Kondisi perekonomian Amerika Serikat yang mengalami guncangan memberikan dampak yang luas terhadap perekonomian dunia hingga tahun 2012, termasuk kawasan Asia Pasifik. Hal tersebut menyebabkan nilai ekspor negara-negara Asia menurun. Daya beli masyarakat Amerika Serikat yang menurun menyebabkan menurunnya ekspor Cina di Amerika Serikat. Hal tersebut merupakan salah satu pemicu pertumbuhan ekonomi Cina yang menurun sebesar 1,4% (*World Bank*, 2012). Cina adalah negara yang memiliki peran penting dalam menjaga harga komoditas dunia, karena Cina adalah konsumen utama berbagai produk komoditas dunia. Namun, pasca krisis finansial global dan penurunan pertumbuhan ekonomi Cina, harga komoditas dunia juga mengalami penurunan.

Krisis finansial global juga memberikan dampak terhadap ekspor Indonesia di berbagai negara hingga tahun 2012, termasuk di pasar Amerika Serikat, Jepang, Eropa, dan Cina. Negara-negara tersebut termasuk negara yang mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi. Hal tersebut memberikan pengaruh terhadap penurunan permintaan berbagai produk komoditas utama Indonesia, termasuk batu bara. Penurunan permintaan batu bara pada saat pasokan batu bara dan jumlah pemain industri masih tinggi menyebabkan harga batu bara menurun di tahun 2012.

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

tahunan atau bahkan menghentikan sementara kegiatan pertambangan. Kegiatan produksi batu bara yang menurun memberikan dampak terhadap penurunan permintaan alat berat untuk sektor pertambangan. Jumlah permintaan alat berat di Indonesia menurun sekitar 16,9% di tahun 2012. Ketidakseimbangan permintaan dan penawaran alat berat sektor pertambangan tersebut meningkatkan persaingan di kalangan perusahaan alat berat sektor pertambangan, termasuk PT X.

PT X adalah perusahaan di Indonesia yang memiliki hak eksklusif sebagai distributor utama alat berat merek “z”. PT X merupakan pemimpin pasar dalam industri penjualan alat berat di Indonesia. Penjualan alat berat PT X didominasi sekitar 67% oleh penjualan di sektor pertambangan. Sedangkan penjualan di sektor pertambangan batu bara mendominasi sekitar 92% dari total penjualan sektor pertambangan. Harga batu bara yang menurun cukup signifikan di tahun 2012 mengakibatkan penurunan penjualan pada PT X. Penjualan alat berat “z” mengalami peningkatan sebesar 56,68% dalam kurun waktu tahun 2010 hingga 2011. Sedangkan pada tahun 2012, penjualan alat berat “z” mengalami penurunan sekitar 28% apabila dibandingkan dengan tahun 2011.

Harga batu bara yang dapat berubah setiap saat dapat dilihat sebagai peluang maupun risiko bagi PT X. Harga batu bara yang tinggi dapat menunjang pencapaian objektif perusahaan. Sebaliknya, harga batu bara yang rendah dapat menghambat pencapaian objektif perusahaan. Apabila harga batu bara turun maka pelanggan PT X akan menurunkan produksi batu bara. Hal tersebut berdampak pada menurunnya permintaan pelanggan terhadap alat berat PT X. Oleh karena

itu, dibutuhkan suatu pengelolaan terhadap risiko fluktuasi harga batu bara dengan tujuan untuk mengurangi dampak dari terjadinya risiko tersebut.

Dengan melihat berbagai risiko yang dihadapi oleh perusahaan, hal tersebut meningkatkan kebutuhan masyarakat terhadap informasi pengelolaan perusahaan. PT X sebagai perusahaan publik dituntut oleh *stakeholder* untuk mengungkapkan kondisi perusahaan secara transparan. Pengungkapan tersebut dilaporkan melalui Laporan Tahunan (*annual report*) sebagai media untuk memberikan informasi keuangan dan non-keuangan perusahaan. Salah satu contoh informasi tersebut adalah informasi pengelolaan risiko yang bermanfaat sebagai bahan pertimbangan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan. Selain itu, informasi tersebut bermanfaat untuk memberikan kepastian bahwa *stakeholder* berpeluang untuk mendapatkan hasil pengembalian yang diharapkan.

Pengungkapan risiko di Indonesia diatur dalam Keputusan Ketua Bapepam dan Lembaga Keuangan No. Kep-134/BL/2006 mengenai Kewajiban Penyampaian Laporan Tahunan bagi Emiten atau Perusahaan Publik. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa perusahaan wajib memuat uraian singkat mengenai penerapan tata kelola perusahaan (*corporate governance*), termasuk pengelolaan risiko. Perusahaan wajib menyajikan penjelasan mengenai risiko yang dihadapi oleh perusahaan dan upaya yang dilakukan untuk mengelola risiko. Contoh risiko tersebut antara lain risiko keuangan, risiko pasar, risiko perubahan kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

Pengelolaan risiko dibutuhkan oleh perusahaan sebagai upaya untuk mengurangi dampak risiko dan mengungkapkan risiko perusahaan secara

transparan. Salah satu cara untuk mengelola risiko adalah dengan membuat suatu manajemen risiko perusahaan. Menurut ISO 31000, manajemen risiko diibaratkan sebagai arsitektur dalam mengelola risiko secara sistematis yang terdiri dari prinsip; kerangka kerja; dan proses pengelolaan risiko. Sedangkan istilah pengelolaan risiko digunakan dalam ISO 31000 untuk menjelaskan bagaimana arsitektur tersebut dijalankan dalam risiko tertentu. Untuk selanjutnya, penelitian ini akan menggunakan kedua istilah tersebut sesuai dengan ISO 31000.

Saat ini, manajemen risiko menjadi instrumen penting bagi manajemen untuk menciptakan tata kelola perusahaan yang baik atau *good corporate governance* (GCG). Pedoman GCG Indonesia Tahun 2006 menyebutkan bahwa dewan direksi sebagai salah satu organ perusahaan memiliki tugas dan tanggung jawab utama dalam mengelola perusahaan. Tugas dan tanggung jawab tersebut antara lain kepengurusan; manajemen risiko; pengendalian internal; komunikasi; dan tanggungjawab sosial. Ranong dan Phuenngam (2009) menyebutkan bahwa komitmen dan dukungan dari pimpinan perusahaan merupakan hal yang penting di setiap pelaksanaan manajemen. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko merupakan hal yang berasal dari komitmen manajemen puncak untuk mendukung terciptanya tata kelola perusahaan yang baik.

Menurut Susilo dan Kaho (2011), dewan direksi pada perusahaan non-keuangan akan mengalami kebingungan untuk memulai penerapan manajemen risiko. Kebingungan tersebut dimulai dari upaya mencari standar manajemen risiko yang sesuai untuk industri non-keuangan. Di Indonesia, penerapan manajemen risiko perusahaan keuangan diatur secara rinci oleh Bank Indonesia

melalui Pedoman Standar Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko pada Aktivitas Pelayanan Jasa Bank melalui Internet, dan lain-lain. Hal tersebut yang menyebabkan manajemen risiko pada perusahaan keuangan diterapkan secara lebih sistematis daripada perusahaan non-keuangan.

Beberapa kerangka dan standar manajemen risiko telah diterbitkan oleh beberapa negara, seperti *United Kingdom 6079-3:2000*, “*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*” yang diterbitkan oleh *The Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO)* pada tahun 2004, *Australian / New Zealand Standard (AS/NZS) 4360:2004*, dan lain-lain. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan dunia semakin meningkat terkait dengan standar manajemen risiko yang dapat diimplementasikan secara umum di seluruh jenis perusahaan. Oleh karena itu, pada tahun 2009 *International Standard Organization (ISO)* menerbitkan standar manajemen risiko dengan penomoran ISO 31000. ISO 31000 merupakan standar internasional yang dapat diimplementasikan secara umum di berbagai jenis perusahaan dan negara.

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja PT X adalah harga produk komoditas, khususnya batu bara. Oleh karena itu, perlu adanya pemahaman terhadap manajemen risiko yang baik untuk dapat mengurangi dampak yang ditimbulkan akibat terjadinya risiko fluktuasi harga batu bara. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengungkapkan penerapan manajemen risiko fluktuasi harga batu bara pada PT X berdasarkan ISO 31000 serta manfaat yang diperoleh atas penerapan manajemen risiko tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Di tengah industri dengan tingkat kompetisi dan fluktuasi yang sangat tinggi, PT X merupakan salah satu perusahaan distributor alat berat di Indonesia yang memiliki kesadaran untuk mengelola risiko. Hal tersebut dibuktikan dengan implementasi manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 dan perolehan penghargaan sebagai *Winner of Indonesia Enterprise Risk Management Award* 2012 dalam kategori distributor dan manufaktur oleh *Business Review Magazine*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa pengelolaan risiko menjadi hal yang dipandang penting bagi PT X. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis lebih dalam mengenai pengelolaan risiko fluktuasi harga batu bara pada PT X dengan menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana komitmen PT X dalam menerapkan manajemen risiko perusahaan?
2. Bagaimana PT X menerapkan manajemen risiko untuk mengelola risiko fluktuasi harga batu bara?
3. Apa manfaat yang diperoleh PT X dalam menerapkan manajemen risiko?

1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, ada beberapa batasan yang diterapkan untuk mencapai objektif penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di PT X yang merupakan perusahaan distributor alat berat di Indonesia. Analisis penelitian difokuskan pada penerapan manajemen risiko dengan contoh kasus pengelolaan risiko fluktuasi harga batu bara dan manfaat dari penerapan manajemen risiko tersebut. Penelitian

ini hanya membahas risiko fluktuasi harga batu bara tanpa memperhatikan risiko keuangan, pasar, regulasi pemerintah, perubahan kurs mata uang asing, atau risiko lainnya, serta variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja PT X. Selain itu, penelitian ini hanya melihat bagaimana penerapan manajemen risiko dari sudut pandang unit *Risk Management* di kantor pusat PT X (untuk selanjutnya akan ditulis dengan istilah “unit RM” dalam penelitian ini) sebagai unit yang bertanggungjawab dalam penerapan manajemen risiko perusahaan.

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memahami komitmen PT X dalam menerapkan manajemen risiko perusahaan yang merupakan salah satu bagian dari kerangka kerja pengelolaan risiko berdasarkan ISO 31000.
2. Untuk menganalisis bagaimana PT X menerapkan manajemen risiko untuk mengelola risiko fluktuasi harga batu bara.
3. Untuk memahami manfaat yang diperoleh PT X dengan menerapkan manajemen risiko.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi akademisi

Data disajikan sebagai referensi mengenai gambaran yang sesungguhnya dan pengetahuan praktis bagi akademisi mengenai penerapan manajemen risiko pada perusahaan serta manfaat yang diperoleh dengan menerapkan manajemen risiko. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai penelitian kualitatif agar penelitian-penelitian selanjutnya di bidang akuntansi tidak hanya terbatas pada penelitian kuantitatif.

2. Bagi perusahaan

Data dijadikan sebagai acuan bagi perusahaan-perusahaan tentang penerapan manajemen risiko untuk mendukung perusahaan dalam mendapatkan jaminan yang wajar atas pencapaian objektif perusahaan.

3. Bagi *stakeholder*

Data dijadikan sebagai acuan bagi investor, calon investor, kreditur, pemasok, dan publik tentang upaya perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab perusahaan mengenai penerapan manajemen risiko untuk memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAHAH PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang berkaitan dengan risiko, manajemen risiko, peraturan dan standar internasional tentang manajemen risiko, aspek akuntansi keperilakuan dalam pengambilan keputusan, dan kerangka pemikiran.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang desain penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan analisis data kualitatif yang digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang profil singkat PT X dan pembahasan mengenai komitmen perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko, proses pengelolaan risiko fluktuasi harga batu bara, serta manfaat yang diperoleh PT X dalam menerapkan manajemen risiko, yang merupakan hasil analisis data dari wawancara dan telaah dokumen PT X.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian selanjutnya sebagai upaya untuk mengatasi keterbatasan dalam penelitian ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Risiko

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

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010/2009 menjelaskan bahwa risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian. Sedangkan Selim dan McNamee (dikutip oleh Sarens, 2007) mendefinisikan risiko sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk menunjukkan dampak dari ketidakpastian mengenai suatu kejadian dan atau hasil yang

ditimbulkan dari kejadian tersebut yang memungkinkan terjadinya efek materialitas pada sasaran organisasi.

Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) menyebutkan bahwa risiko adalah sesuatu yang dapat mempengaruhi sasaran organisasi. Ketidakpastian, baik dari sesuatu yang sudah diketahui maupun dari sesuatu yang belum diketahui, merupakan salah satu atribut risiko. *Casualty Actuarial Society* (2003) menjelaskan bahwa secara umum risiko usaha pada perusahaan terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

1. Risiko *hazard*

Yaitu risiko yang berhubungan dengan hal-hal di luar kendali perusahaan. Risiko *hazard* berkaitan dengan bencana alam, kebangkrutan, keamanan dan keselamatan pegawai di luar jam kerja, kriminalitas pada aset perusahaan, dan risiko *hazard* lainnya.

2. Risiko keuangan

Yaitu sesuatu yang mengandung kemungkinan kerugian dan juga ketidakpastian pada keuangan perusahaan. Contoh risiko keuangan dapat berupa risiko harga pasar, kredit, likuiditas, inflasi, dan risiko keuangan lainnya.

3. Risiko operasional

Yaitu sebuah kemungkinan yang dapat memberikan efek dan suatu ketidakpastian pada kegiatan operasional perusahaan. Misalnya risiko yang muncul akibat aktivitas sehari-hari perusahaan, ketidakpuasan pelanggan, kegagalan pengembangan produk, ketidakrelevansian

teknologi informasi, kegagalan pelaporan informasi bisnis, dan risiko operasional lainnya.

4. Risiko strategis

Yaitu kemungkinan dan ketidakpastian yang dapat terjadi pada perusahaan akibat perumusan dan penerapan strategi perusahaan pada aktivitas perusahaan. Misalnya rusaknya reputasi perusahaan, kesalahan pengamatan lingkungan industri, kegagalan penerapan portofolio bisnis, risiko pesaing, tren politik dan peraturan hukum, dan risiko strategis lainnya.

2.1.2. Manajemen Risiko

Risiko adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses organisasi. Risiko merupakan hal yang melekat pada setiap aktivitas bisnis perusahaan dan apabila tidak diantisipasi sejak awal dalam perencanaan pengelolaan risiko maka dapat berdampak fatal. Salah satu cara untuk mengelola risiko tersebut adalah dengan membuat dan mengimplementasikan suatu manajemen risiko. Oleh karena itu, manajemen risiko merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan proses organisasi.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010/2009 menjelaskan bahwa manajemen risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha. Rejda (2008) mendefinisikan manajemen risiko sebagai proses yang mengidentifikasi eksposur kerugian yang dihadapi oleh

organisasi dan memilih teknik yang paling sesuai dalam memperlakukan eksposur tersebut.

2.1.3. Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan dunia bisnis terhadap standar umum mengenai manajemen risiko, maka pada tahun 2009 *The International Standard Organization* (ISO) mengeluarkan ISO 31000. Hal tersebut bertujuan untuk menghindari kerancuan dari berbagai macam istilah dan definisi dari berbagai standar manajemen risiko yang telah dikeluarkan oleh berbagai negara sebelumnya. Struktur ISO 31000 terdiri dari prinsip pengelolaan risiko, kerangka kerja pengelolaan risiko, dan proses pengelolaan risiko.

Dalam ISO *Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary* dijelaskan bahwa manajemen risiko adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko. Dalam standar internasional ini, manajemen risiko merupakan arsitektur untuk mengelola risiko secara sistematis, yang terdiri dari prinsip, kerangka kerja, dan proses untuk mengelola risiko. Sedangkan istilah pengelolaan risiko digunakan untuk menjelaskan bagaimana arsitektur tersebut dijalankan dalam risiko tertentu. Oleh karena itu, hubungan antara prinsip, kerangka kerja, dan proses untuk mengelola risiko dalam membentuk manajemen risiko dijelaskan dalam Gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1.
Manajemen Risiko



2.1.3.1. Prinsip Pengelolaan Risiko

Susilo dan Kaho (2011) menyebutkan bahwa prinsip pengelolaan risiko merupakan panduan proses manajemen risiko dan sebagai penyaring untuk melihat dan mengawasi kelayakan aktivitas manajemen risiko yang dilaksanakan. ISO 31000 menjelaskan prinsip yang harus dianut oleh organisasi untuk mencapai efektivitas manajemen risiko, yaitu:

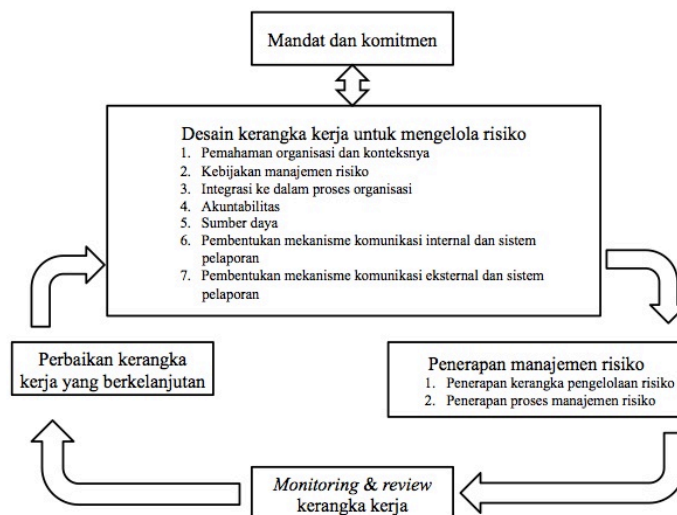
1. Melindungi dan menciptakan nilai tambah perusahaan.
2. Merupakan bagian terpadu dari proses organisasi.
3. Merupakan bagian dari pengambilan keputusan.
4. Secara khusus menangani aspek ketidakpastian.
5. Bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.
6. Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.
7. *Tailored*, artinya diselaraskan dengan cakupan internal dan eksternal organisasi; sasaran organisasi; dan profil risiko yang dihadapi organisasi.
8. Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.
9. Transparan dan inklusif.
10. Bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan.
11. Memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berkelanjutan.

2.1.3.2. Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko

Manajemen risiko harus disusun dalam suatu kerangka pengelolaan risiko. Kerangka pengelolaan risiko merupakan dasar yang mencakup seluruh

kegiatan manajemen risiko di segala tingkatan organisasi. Dalam ISO 31000, definisi kerangka pengelolaan risiko adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, *monitor*, dan *review* serta perbaikan manajemen risiko yang berkelanjutan bagi seluruh organisasi. Komponen-komponen yang diperlukan serta hubungan satu sama lain antarkomponen dijelaskan dalam kerangka kerja pengelolaan risiko pada Gambar 2.2 berikut ini.

Gambar 2.2.
Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko



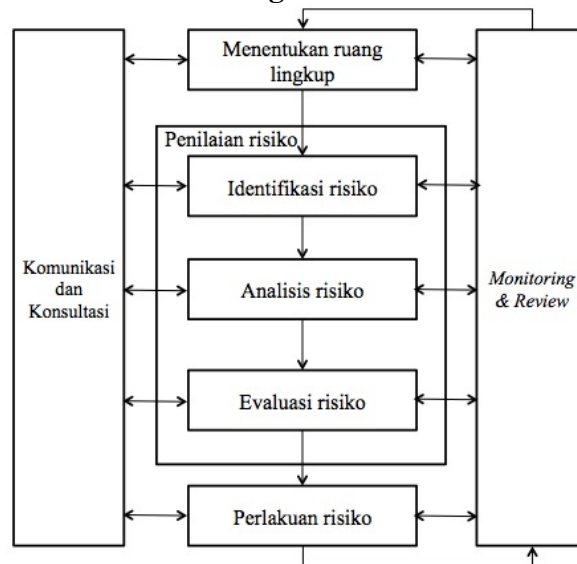
2.1.3.3. Proses Pengelolaan Risiko

Manajemen risiko tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak dilaksanakan dalam serangkaian proses yang berkelanjutan. Dalam ISO 31000, proses pengelolaan risiko didefinisikan sebagai:

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

Pada umumnya, masing-masing perusahaan melaksanakan proses yang berbeda dalam mengelola risiko. Hal tersebut terjadi karena adanya perbedaan budaya internal, kebijakan, dan program yang diterapkan oleh perusahaan. Sesuai dengan ISO 31000, segala bentuk proses pengelolaan risiko di setiap perusahaan harus diintegrasikan dengan semua lini manajemen perusahaan, ditanamkan pada budaya dan praktik perusahaan, serta disesuaikan pada proses bisnis perusahaan. Sesuai dengan ISO 31000, pengelolaan risiko dapat dilaksanakan melalui serangkaian proses pada Gambar 2.3 berikut ini.

Gambar 2.3.
Proses Pengelolaan Risiko



1. Komunikasi dan konsultasi

Konsep komunikasi risiko secara umum dapat diartikan sebagai proses interaktif dalam hal tukar-menukar informasi dan pendapat yang

mencakup multi-pesan mengenai risiko dan pengelolaannya (*National Research Council*, 1989, dalam Susilo dan Kaho, 2011). Sedangkan konsultasi merupakan proses komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan mengenai isu yang terkait dengan pengambilan keputusan atau pentapan tindakan dalam menangani suatu masalah (Susilo dan Kaho, 2011). Proses komunikasi dan konsultasi harus dilakukan di setiap tahap dalam proses pengelolaan risiko, baik komunikasi di dalam maupun luar perusahaan. Apabila perusahaan mengabaikan proses komunikasi dan konsultasi risiko, maka proses manajemen risiko dapat berhenti dan kepercayaan *stakeholder* akan menurun.

2. Menentukan ruang lingkup

Dalam ISO *Guide 73:2009 Risk Management - Vocabulary*, tahap menentukan ruang lingkup dijelaskan sebagai:

“defining the external and internal parameters to be taken into account when managing risk, and setting the scope and risk criteria for the risk management policy.”

Menentukan ruang lingkup memiliki arti bahwa perusahaan menentukan batasan atau parameter internal dan eksternal yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengelolaan risiko. Bahan pertimbangan tersebut mencakup lingkup kerja proses pengelolaan risiko dan kriteria yang digolongkan sebagai risiko bagi perusahaan. Menentukan ruang lingkup merupakan tahapan yang penting bagi perusahaan untuk

menganalisis bagaimana lingkungan internal dan eksternal mempengaruhi perusahaan.

3. Penilaian risiko

Penilaian risiko adalah keseluruhan proses yang berkaitan dengan mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko, dan mengevaluasi risiko.

a. Identifikasi risiko

Pada tahap ini, perusahaan harus melakukan identifikasi sumber risiko, area dampak risiko bagi perusahaan, peristiwa dan penyebabnya, serta potensi akibatnya. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menyusun daftar risiko (*risk register*) yang terdiri dari keseluruhan risiko yang harus dikelola oleh perusahaan.

b. Analisis risiko

Analisis risiko adalah proses untuk memahami risiko lebih dalam dengan cara menganalisis sumber risiko dan pemicu terjadinya risiko, dampak positif dan negatifnya, serta kemungkinan risiko terjadi. Analisis risiko dapat dilaksanakan dengan cara kualitatif, semi-kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya sesuai dengan situasi yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Analisis risiko juga dapat dilaksanakan dengan tingkat kerincian yang bervariasi, tergantung dari jenis risiko, sasaran analisis risiko, informasi, data, dan sumber daya yang tersedia (Susilo dan Kaho, 2011). Hasil dari analisis risiko ini bermanfaat sebagai sumber informasi dan bahan masukan untuk mengevaluasi risiko dan mengambil keputusan

mengenai tindakan yang akan dilakukan untuk memperlakukan risiko tertentu.

c. Evaluasi risiko

Evaluasi risiko adalah proses untuk mengevaluasi tingkat bahaya masing-masing risiko dengan menggunakan kriteria yang telah ditentukan pada saat menentukan ruang lingkup pengelolaan risiko (Susilo dan Kaho, 2011). Proses ini bertujuan untuk membantu perusahaan dalam menyusun prioritas mengenai implementasi tindakan dalam memperlakukan risiko.

4. Perlakuan risiko

Perusahaan menentukan tindakan yang akan dilakukan untuk memperlakukan risiko dengan tujuan mengurangi atau menghilangkan dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. Susilo dan Kaho (2011) menjelaskan beberapa pilihan perlakuan risiko:

- a. Menghindari risiko, yaitu tidak melaksanakan atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko tersebut.
- b. Berbagi risiko, yaitu perlakuan terhadap risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko atau dampak risiko. Misalnya dengan asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, dan lain-lain.
- c. Mitigasi risiko, yaitu perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko, mengurangi dampak risiko, atau keduanya. Mitigasi risiko dapat dilakukan dalam aktivitas perusahaan sehari-hari.

- d. Menerima risiko, yaitu dengan tidak melakukan perlakuan terhadap risiko tersebut.

5. *Monitoring* dan *Review*

Monitoring merupakan proses pemantauan yang dilaksanakan secara rutin dengan membandingkan antara proses aktual manajemen risiko dan rencana manajemen risiko. Sedangkan *review* merupakan proses peninjauan yang dilaksanakan dengan mengkaji ulang kondisi saat ini mengenai fokus atau topik tertentu secara berkala. Misalnya, efektivitas pengendalian terhadap risiko pasar, efektivitas analisis risiko, dan lain-lain.

2.1.4. Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) menyebutkan bahwa penerapan manajemen risiko yang baik akan memberikan manfaat bagi perusahaan, yaitu:

1. Mengurangi kejutan-kejutan yang kurang menyenangkan bagi perusahaan.
2. Meningkatkan hubungan dengan para pemangku kepentingan.
3. Meningkatkan reputasi perusahaan.
4. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen.
5. Memberikan jaminan yang lebih wajar atas pencapaian sasaran perusahaan karena terselenggaranya manajemen yang lebih efektif dan efisien.

Sedangkan sesuai dengan penjelasan ISO 31000, perusahaan yang menerapkan manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 akan memperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemungkinan untuk mencapai objektif perusahaan.
2. Mendorong manajemen yang proaktif.
3. Meningkatkan kesadaran dan kepedulian untuk mengidentifikasi dan memperlakukan risiko perusahaan.
4. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
5. Memenuhi persyaratan legal dan peraturan serta norma internasional.
6. Memperbaiki pelaporan keuangan, tata kelola perusahaan, kepercayaan pemangku kepentingan, pengendalian, efektivitas dan efisiensi operasional, tindakan pencegahan kerugian dan insiden perusahaan, pembelajaran perusahaan, dan ketahanan perusahaan.
7. Menyediakan informasi dan dasar yang dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan dan perencanaan.
8. Meningkatkan kinerja kesehatan, keamanan dan keselamatan, termasuk perlindungan lingkungan.
9. Mengurangi kerugian.

2.1.5. Aspek Akuntansi Keperilakuan dalam Pengambilan Keputusan

Marconi dan Siegel (1989) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan pada umumnya dilakukan oleh perusahaan, individu, dan sekelompok

orang sebagai unit pengambil keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan, terdapat berbagai macam variabel yang mempengaruhi unit tersebut dalam mengambil keputusan. Misalnya, informasi yang tersedia, tekanan kondisi dan waktu, kekuasaan pengambil keputusan, gaya kognitif pengambil keputusan, dan lain-lain.

Dalam akuntansi keperilakuan, sekelompok orang dipercaya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menganalisis masalah, mendefinisikan dan menghasilkan beberapa alternatif keputusan, serta meningkatkan kemungkinan efektivitas pelaksanaan keputusan. Hal tersebut terjadi karena sekelompok orang memiliki latar belakang pengetahuan, ide, pengalaman, motif, dan perspektif yang berbeda-beda, sehingga dapat menghasilkan beberapa alternatif tindakan atau keputusan. Namun, sekelompok orang tersebut memiliki tingkat konflik yang cenderung tinggi dan dapat diperlemah oleh dua fenomena keperilakuan, yaitu *groupthink phenomenon* dan *risky-shift phenomenon*.

2.1.5.1. *The Groupthink Phenomenon*

Fenomena ini menggambarkan situasi tekanan yang dialami oleh individu yang memiliki pandangan yang berbeda dari suara mayoritas dalam menyampaikan ide atau pandangannya yang tidak populer (Lubis, 2010). Mereka akan cenderung untuk bertahan dalam tekanan tersebut karena mereka berkeinginan untuk menjadi bagian yang positif atau tidak menjadi bagian yang mengganggu proses pengambilan keputusan. Fenomena ini dapat mengurangi efektivitas dari sekelompok orang dalam mengambil keputusan.

Sebagai upaya untuk memperbaiki situasi dalam fenomena tersebut, komite pengambil keputusan harus terdiri dari sekelompok orang yang heterogen dengan tidak menutup kemungkinan terdapat seorang provokator dan melibatkan beberapa ahli dari luar komite. Berbagai pengalaman telah membuktikan bahwa komite pengambil keputusan yang terdiri dari individu dengan karakteristik yang berbeda-beda akan menghasilkan kinerja dan keputusan yang lebih baik selama tidak berdampak negatif terhadap keputusan mufakat (Lubis, 2010).

2.1.5.2. *The Risky-Shift Phenomenon*

Fenomena ini memiliki karakteristik bahwa sekelompok orang tersebut akan memilih alternatif keputusan yang lebih agresif dan berisiko daripada apabila masing-masing individu tersebut mengambil keputusan sendiri (Marconi dan Siegel, 1989). Clark (dikutip oleh Marconi, 1989) menjelaskan beberapa faktor yang apabila digabungkan memiliki kredibilitas dalam memprediksi perilaku sekelompok orang dalam pengambilan keputusan pada situasi yang berisiko, yaitu:

1. Hipotesis familiarisasi, yaitu diskusi sekelompok orang akan dimulai dari tahapan yang lambat karena berada pada proses pengenalan atau adaptasi. Setelah masing-masing individu menjadi semakin memahami satu sama lain dan dengan situasi yang dihadapi, sekelompok orang tersebut akan cenderung lebih berani mengambil lebih banyak risiko.
2. Hipotesis kepemimpinan, yaitu pengambil risiko akan cenderung lebih dipersepsikan sebagai pemimpin dalam kelompok tersebut. Pengambil

risiko cenderung bersifat dominan dan memiliki kemampuan mempengaruhi anggota kelompok yang baik, sehingga kelompok tersebut akan cenderung lebih berani dalam mengambil risiko.

3. Hipotesis risiko sebagai nilai tambah. Dalam perkembangan dunia bisnis, pandangan untuk mengambil risiko memiliki nilai yang lebih kuat daripada pandangan konservatisme. Selain itu, individu yang memiliki keberanian untuk mengambil risiko akan cenderung dipandang memiliki nilai tambah.
4. Hipotesis penyebaran tanggung jawab, artinya keputusan yang berasal dari sekelompok orang akan memberikan kebebasan bagi masing-masing individu atas akuntabilitas keputusan yang diambil. Apabila keputusan tidak berhasil, tidak ada individu yang akan menanggung keseluruhan dampaknya.

Relevansi aspek akuntansi berperilaku dalam pengambilan keputusan dengan penelitian ini adalah aspek akuntansi berperilaku menjelaskan bagaimana aspek dan fenomena tersebut mempengaruhi PT X dalam menentukan pihak yang memiliki akuntabilitas dan bertanggungjawab terhadap penerapan manajemen risiko perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, dewan direksi merupakan sekelompok orang yang dipercaya memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghasilkan keputusan untuk kepentingan perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, manajemen risiko merupakan salah satu tugas dan tanggung jawab dewan direksi dalam mengelola perusahaan.

Namun, pengelolaan risiko merupakan tanggung jawab individu atau sekelompok orang sebagai pelaku di masing-masing unit perusahaan. Hal ini disebabkan oleh realitas bahwa risiko merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari aktivitas masing-masing unit perusahaan. Tingkatan manajemen yang berbeda menyebabkan berbeda pula tingkat risiko yang harus dikelola sesuai dengan jenjang manajemen perusahaan. Oleh karena itu, aspek akuntansi berperilaku dalam pengambilan keputusan menjelaskan bagaimana PT X menentukan pihak yang berwenang dan bertanggungjawab terhadap keputusan strategis yang mempengaruhi kinerja perusahaan, termasuk pengelolaan risiko fluktuasi harga batu bara.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian mengenai penerapan manajemen risiko telah dilakukan di Indonesia maupun di negara-negara lain. Akan tetapi, sebagian besar penelitian yang telah dilakukan membahas mengenai penerapan manajemen risiko pada perusahaan keuangan. Tabel 2.1 menunjukkan ringkasan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penerapan manajemen risiko.

Tabel 2.1.
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
1.	Efendi (2007)	Analisis Manajemen Risiko Kredit Sepeda Motor Honda Pada Perusahaan <i>Multifinance</i> di	1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya risiko kredit sepeda motor Honda	Pendekatan kualitatif berupa studi kasus. Pendekatan kuantitatif berupa	1. Faktor-faktor yang mempengaruhi risiko kredit PT PQR <i>Finance</i> yaitu faktor internal perusahaan, faktor <i>business partner</i> , lingkungan

		Indonesia (Studi Kasus Pada PT PQR <i>Finance</i>)	<p>pada PT PQR <i>Finance</i>.</p> <p>2. Menganalisis tingkat risiko kredit sepeda motor Honda pada PT PQR <i>Finance</i>.</p> <p>3. Memahami pengelolaan dan pengendalian risiko kredit sepeda motor Honda pada PT PQR <i>Finance</i>.</p>	<p>analisis rasio keuangan, analisis dampak dan probabilitas, serta metode <i>CreditRisk+</i></p>	<p>eksternal, dan faktor-faktor konsumen.</p> <p>2. Peringkat risiko PT PQR <i>Finance</i> tergolong <i>low to moderate</i>, artinya dengan kualitas manajemen risiko kredit yang kuat maka PT PQR <i>Finance</i> masih dapat mengelola risiko kredit yang terjadi dengan baik.</p> <p>3. Pengelolaan risiko kredit yang dilakukan adalah membangun <i>supply chain management</i> yang baik, penetapan prosedur dan kebijakan transaksi kredit dan pembangunan sistem integrasi. Pengendalian risiko kredit yang dilakukan yaitu <i>rescheduling</i> dan <i>reconditioning</i>, kerjasama dengan perusahaan asuransi, menetapkan penyisihan penghapusan piutang ragu-ragu, dan penerimaan kembali piutang yang telah dihapusbukukan.</p>
2.	Ranong dan Phuenggam (2009)	<i>“Critical Success Factors for Effective Risk Management Procedures in Financial</i>	Menganalisis dan menguji faktor penentu keberhasilan prosedur manajemen risiko yang efektif.	Kuesioner	Faktor penentu keberhasilan pengelolaan risiko adalah komitmen dan dukungan dari manajemen puncak, komunikasi, teknologi, informasi, budaya

		<i>Industries (A Study from the Perspectives of The Financial Institutions in Thailand)</i>			perusahaan, kepercayaan, struktur organisasi, dan pelatihan.
3.	Manab, et al. (2012)	<i>“Enterprise-Wide Risk Management Best Practices: The Critical Success Factors”</i>	Menguji faktor penentu keberhasilan dari praktik <i>Enterprise-Wide Risk Management (EWRM)</i> yang efektif dan berdampak terhadap nilai pemegang saham.	Studi kasus dan kuesioner	Faktor penentu keberhasilan manajemen risiko bergantung pada budaya perusahaan yang kuat. Selain itu, faktor lainnya adalah fondasi manajemen risiko, kepatuhan, sumber daya, keikutsertaan staf di seluruh fungsional, manajemen pengetahuan perusahaan, dan wewenang.

Sumber: Data sekunder, diolah

Penelitian ini mengacu penelitian yang telah dilakukan oleh Efendi (2007). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Efendi (2007) adalah penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kualitatif berupa studi kasus pada satu perusahaan non-keuangan di Indonesia. Penelitian ini meneliti bagaimana komitmen perusahaan terhadap penerapan manajemen risiko, proses pengelolaan risiko fluktuasi harga batu bara, dan manfaat yang diperoleh perusahaan setelah menerapkan manajemen risiko pada perusahaan non-keuangan, yaitu perusahaan distributor alat berat di Indonesia.

2.3. Kerangka Pemikiran

Dalam menjalankan aktivitas bisnis, PT X sebagai perusahaan distributor alat berat menghadapi berbagai ketidakpastian, baik yang bersifat memberikan

peluang maupun yang berisiko bagi perusahaan. Risiko merupakan hal yang tidak dapat dihilangkan dari berbagai aktivitas perusahaan, tetapi dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan risiko dapat dilakukan melalui penerapan suatu manajemen risiko perusahaan yang membutuhkan komitmen dari manajemen puncak. Pimpinan perusahaan merupakan sekelompok orang yang dipercaya dan memegang penting dalam keberhasilan implementasi sistem manajemen perusahaan.

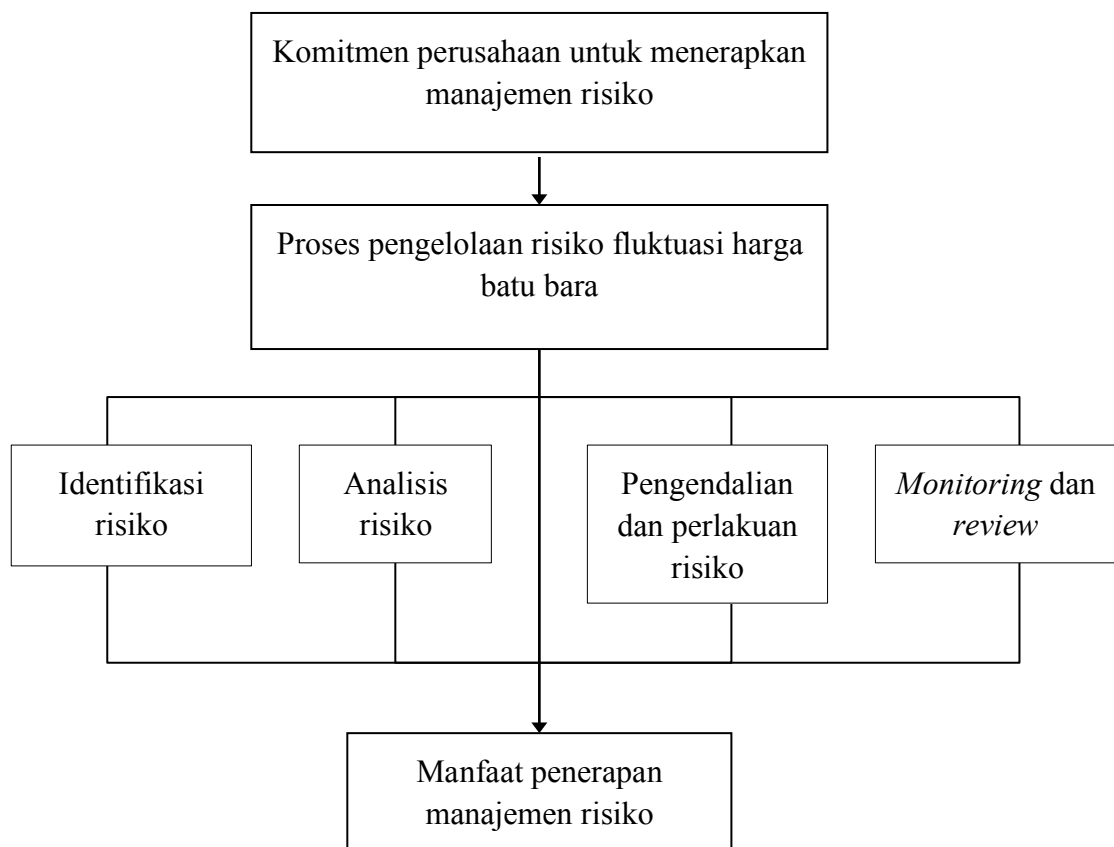
Krisis ekonomi global yang terjadi sejak tahun 2008 memberikan dampak yang kurang baik terhadap pasar komoditas dunia di pertengahan tahun 2012. Hal tersebut menyebabkan menurunnya harga jual produk komoditas, terutama komoditas batu bara. Harga batu bara yang dapat berubah setiap saat menimbulkan potensi risiko yang cukup signifikan terhadap menurunnya penjualan alat berat pada PT X di tahun 2012. Sebagai bentuk komitmen perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko, PT X mengelola risiko fluktuasi harga batu bara berdasarkan ISO 31000 untuk mengurangi dampak yang ditimbulkan akibat terjadinya risiko tersebut.

Manajemen risiko merupakan suatu upaya perusahaan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko, salah satunya dengan proses pengelolaan risiko. Pada umumnya, proses pengelolaan risiko merupakan serangkaian proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengendalikan, dan memantau risiko yang timbul dari kegiatan usaha. Dengan komitmen yang kuat dari seluruh tingkatan manajemen PT X,

serangkaian proses pengelolaan risiko diharapkan mampu memberikan dampak positif terhadap perusahaan dan publik.

Untuk memahami penerapan manajemen risiko terutama dalam mengelola risiko fluktuasi harga batu bara pada PT X diperlukan suatu kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran untuk penelitian ini disusun pada Gambar 2.4 berikut ini.

Gambar 2.4.
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Pendekatan yang dapat digunakan dalam suatu penelitian terdiri dari tiga jenis, yaitu kuantitatif, kualitatif, dan gabungan antara keduanya. Penelitian ini pada prinsipnya dilaksanakan dalam rangka 1) mengungkapkan bagaimana penerapan manajemen risiko serta manfaatnya, 2) dilakukan dalam situasi yang natural dan mengutamakan data dari fenomena yang terjadi.

Menurut Sarosa (2012) penelitian kualitatif berusaha memahami kompleksitas fenomena dari penelitian yang diteliti. Peneliti berusaha menginterpretasikan dan melaporkan suatu fenomena dengan memahami suatu fenomena dari sudut pandang pelaku di dalamnya. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mencoba memahami fenomena dalam suatu seting dan konteks natural bukan di dalam laboratorium, serta peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi fenomena yang sedang diamati (Leedy & Omrod 2005; Patton 2001; Saunders, Lewis & Thornhill 2007 dalam Sarosa, 2012).

Fenomena tuntutan perusahaan untuk lebih memperhatikan manajemen risiko dalam aktivitas strategis dan operasional perusahaan merupakan suatu fenomena yang perlu diungkap. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian kuantitatif dirasa kurang mampu mengungkapkan fenomena-fenomena sosial yang akan terjadi. Hal tersebut yang mengarahkan peneliti untuk menggunakan

pendekatan lain yang lebih sesuai yaitu penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dinilai tepat karena penelitian ini dikembangkan dengan melihat dan mengkaji berbagai aspek, seperti nilai, budaya, struktur organisasi, serta aspek-aspek internal lainnya. Aspek tersebut turut menentukan penerapan manajemen risiko untuk mengurangi hal-hal dan dampak yang dapat menghalangi pencapaian objektif perusahaan.

Dalam menyusun desain penelitian kualitatif, tidak ada struktur tetap yang telah disepakati oleh berbagai pihak. Creswell (2007) menyebutkan ada beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam menyusun desain penelitian kualitatif. Langkah-langkah tersebut menjadi landasan peneliti dalam melakukan penelitian ini, yaitu:

1. Menentukan asumsi filosofis sebagai landasan dalam melakukan penelitian kualitatif. Hal ini dapat dikonseptualisasikan dengan empat asumsi yang berhubungan dengan ontologi, epistemologi, aksiologi, retorik, dan metodologi.
2. Menentukan pandangan, paradigma atau kepercayaan dalam penelitian.
3. Mempertajam penelitian dengan menggunakan kerangka teori.
4. Menentukan topik atau area substantif yang harus diteliti dan *open-ended questions* untuk meneliti topik tersebut.
5. Menentukan metode pengumpulan data.
6. Menentukan metode analisis data.

7. Menyusun hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, misalnya pendekatan naratif, fenomenologi, *grounded theory*, etnografi, dan studi kasus.

3.1.1. Asumsi Filosofis

Dalam perspektif filsafat ilmu, validitas pengetahuan yang dihasilkan melalui penelitian sangat tergantung pada koherensi antara ontologi, epistemologi, dan metodologi yang digunakan oleh peneliti (Chariri, 2009). Creswell (2007) berpendapat bahwa dalam pemilihan desain penelitian kualitatif, peneliti membuat beberapa asumsi, yang terdiri dari sikap terhadap sifat dasar suatu realita (ontologi), bagaimana peneliti memahami apa yang ia ketahui (epistemologi), peran nilai dalam penelitian (aksiologi), bahasa penelitian (retorik), dan metode yang digunakan pada proses penelitian (metodologi). Tabel 3.1 di bawah ini menjelaskan bagaimana peneliti menentukan asumsi filosofis sebagai landasan dalam penelitian kualitatif yang diadopsi dari Creswell (2007).

Tabel 3.1.
Asumsi Filosofis Menurut Creswell (2007)

Asumsi	Pertanyaan	Karakteristik	Implikasi dalam Penelitian Ini
Ontologi	Apakah sifat dasar dari suatu realita?	Suatu realita bersifat subjektif dan jamak	Peneliti menyertakan kutipan partisipan dalam suatu realita dan menyediakan bukti dari beberapa perspektif partisipan
Epistemologi	Apa hubungan antara peneliti	Peneliti berupaya untuk mengurangi	Peneliti bekerja sama dan terlibat di lapangan

	dengan hal yang diteliti?	jarak antara peneliti dengan hal yang diteliti	bersama dengan partisipan
Aksiologi	Apakah peran dari nilai?	Peneliti mengakui bahwa penelitian mengandung nilai dan terdapat bias	Peneliti melakukan diskusi yang dapat membentuk narasi dari nilai-nilai yang terdapat dalam penelitian dan menghubungkan antara interpretasi peneliti dengan interpretasi partisipan
Retorik	Apakah bahasa yang digunakan dalam penelitian?	Peneliti menggunakan bahasa dengan model informal yang menggunakan kalimat personal dan kualitatif	Peneliti menggunakan model deskriptif dan bahasa yang sesuai dengan penelitian kualitatif
Metodologi	Apakah proses yang dilakukan dalam penelitian?	Peneliti menggunakan logika induktif, mempelajari topik dalam konteks, dan menggunakan desain penelitian yang berkembang	Peneliti mengolah hal-hal yang detail atau khusus, menggambarkan konteks penelitian, dan secara terus-menerus memperbaiki pertanyaan-pertanyaan berdasarkan temuan di lapangan

Sumber : *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2007, hal 17

3.1.2. Paradigma Penelitian

Paradigma (*worldview*) adalah suatu kepercayaan yang digunakan sebagai dasar dan pedoman seluruh proses penelitian (Guba, dikutip oleh Creswell, 2007). Paradigma penelitian ini akan mengarahkan peneliti sejak bagaimana peneliti melihat realita hingga menginterpretasikan temuan yang akan mempengaruhi pemilihan metodologi dan metode pengumpulan dan analisis data.

Sarantakos (dalam Chariri, 2009) berpendapat bahwa terdapat tiga paradigma utama dalam ilmu sosial, yaitu:

1. Paradigma positivistik

Yaitu paradigma yang menekankan pada kombinasi angka dan logika deduktif serta penggunaan alat-alat analisis kuantitatif dalam menginterpretasikan suatu fenomena secara objektif. Paradigma ini meyakini bahwa peneliti memulai sebuah penelitian dengan sebuah hubungan sebab akibat yang diperoleh dari teori umum. Metode penelitian yang digunakan adalah alat-alat kuantitatif dalam bentuk survei, kuesioner, model matematis, dan uji statistik.

2. Paradigma interpretif

Yaitu paradigma yang menekankan pada peranan bahasa, interpretasi, dan pemahaman dalam ilmu sosial. Paradigma ini fokus pada arti individu dan persepsi manusia pada realita. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus spesifik dengan menggunakan alat-alat kualitatif dalam bentuk wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

3. Paradigma *critical*

Yaitu paradigma yang bertujuan untuk memperjuangkan ide peneliti agar membawa perubahan substansial pada masyarakat dan membangun dunianya agar lebih baik (Neuman, 2004). Metode penelitian yang digunakan lebih menekankan pada alat-alat kualitatif dan dapat menggunakan alat kuantitatif sebagai pelengkap.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih desain penelitian dengan pendekatan kualitatif, sehingga paradigma penelitian yang ditetapkan adalah paradigma interpretif. Paradigma ini menekankan peneliti untuk menginterpretasikan temuan berdasarkan cara pandang yang digunakan oleh perusahaan dalam mengelola risiko fluktuasi harga batu bara. Oleh karena itu, paradigma interpretif berusaha mengungkapkan bagaimana realitas sosial dipertahankan oleh individu tertentu dan bagaimana mereka memaknainya (Chariri, 2009).

3.1.3. Studi Kasus

Penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami bagaimana penerapan manajemen risiko perusahaan digunakan dalam mengelola risiko fluktuasi harga batu bara. Menurut Sarosa (2012), studi kasus menyiratkan peneliti melakukan analisis secara intensif pada suatu analisis atau kasus yang diteliti (*case*). *Case* tersebut dapat berupa individu, organisasi, peristiwa, keputusan, periode, atau sistem yang dapat dipelajari secara menyeluruh dan holistik (Thomas, dalam Sarosa, 2012). Yin (dalam Sarosa, 2012), menyatakan bahwa studi kasus lebih banyak berupaya untuk menjawab pertanyaan penelitian “bagaimana” dan “mengapa” serta digunakan untuk meneliti kejadian nyata di masa kini. Oleh karena itu, peneliti tidak dapat mengendalikan perilaku kejadian.

Atas dasar tersebut, peneliti menganut paradigma interpretif yang memerlukan analisis yang mendalam untuk memahami dan menjelaskan tindakan-tindakan manusia dengan metode studi kasus dan menggunakan alat-alat

analisis kualitatif. Metode studi kasus juga dirasa sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini dalam rangka mengungkapkan fenomena dan permasalahan yang terkait dengan penelitian tersebut.

3.2. Setting Penelitian

Setting penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan distributor alat berat di Indonesia, yaitu PT X. Untuk mencapai objektif penelitian, peneliti mempersempit setting penelitian yang hanya dilakukan di kantor pusat PT X yang berlokasi di Jakarta, khususnya di unit *Risk Management* (selanjutnya ditulis unit RM) PT X dengan waktu penelitian selama kurang lebih satu bulan. Alasan pemilihan PT X adalah PT X merupakan salah satu perusahaan di industri dengan risiko yang tinggi atau *high risk industry* dan telah menerapkan ISO 31000 dalam program manajemen risiko perusahaan. Walaupun PT X merupakan perusahaan non-keuangan, PT X telah mendapatkan pengakuan dari pihak eksternal sebagai *Winner of Indonesia Enterprise Risk Management Award 2012* oleh *Business Review Magazine*.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut di atas, terlihat bahwa komitmen PT X terhadap penerapan manajemen risiko sangat besar. Hal tersebut yang mendasari pendapat peneliti bahwa PT X merupakan perusahaan yang tepat untuk ditunjuk sebagai objek dalam penelitian ini.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, keterlibatan peneliti merupakan hal yang sangat penting dalam pengumpulan dan analisis data. Penelitian kualitatif,

khususnya yang menganut paradigma interpretif, menekankan pada persepsi peneliti dan partisipan dalam menyikapi suatu fenomena (Sarosa, 2012). Penelitian kualitatif bertumpu pada data triangulasi yang dihasilkan dari tiga metode, yaitu wawancara, observasi partisipan, dan telaah dokumen (Chariri, 2009). Oleh karena itu, peneliti menggunakan metode tersebut untuk memperoleh data primer berupa hasil wawancara dan pengamatan langsung di unit RM PT X dan PT Y sebagai induk perusahaan dari PT X, serta data sekunder berupa *annual report* yang diakses melalui situs resmi PT X dan dokumen-dokumen PT X lainnya yang mendukung penelitian ini.

3.3.1. Wawancara

Wawancara adalah diskusi antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu (Kahn dan Cannell, 1957 dalam Sarosa 2012). Wawancara bertujuan untuk mencatat pendapat, perasaan, emosi, dan hal lain yang berkaitan dengan individu yang berada di dalam organisasi (Chariri, 2009). Menurut Silverman (dalam Sarosa, 2012), peneliti dapat mengajukan pertanyaan wawancara mengenai fakta (misalnya berkaitan dengan hal data diri, demografis, geografis, dll), kepercayaan dan perspektif seseorang terhadap suatu fakta, perasaan, perilaku saat ini dan di masa lalu, standar normatif, dan mengapa seseorang melakukan tindakan tertentu.

Atas dasar penjelasan di atas, penelitian ini menggunakan wawancara sebagai salah satu metode pengumpulan data. Dalam aplikasinya, penelitian ini menggunakan gabungan metode wawancara terstruktur dan wawancara tidak

terstruktur untuk mendapatkan informasi yang relevan terkait dengan penerapan manajemen risiko PT X yang dijadikan sampel penelitian. Adapun beberapa informan yang ditunjuk oleh peneliti sebagai narasumber dalam wawancara penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2.
Informan Penelitian

No.	Nama*	Jabatan
1.	Paul	Kepala Divisi <i>Internal Audit and Risk Advisory</i> PT Y (induk perusahaan dari PT X)
2.	Budi	Manajer unit <i>Risk Management</i> PT X
3.	Dito	Staf unit <i>Risk Management</i> PT X

* Nama informan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan perusahaan

Informan penelitian yang tertera dalam tabel tersebut dipilih karena mereka adalah pihak yang mengerti dan terlibat dalam aktivitas atau proses bisnis perusahaan dan penerapan manajemen risiko PT X dan PT Y. Wawancara dilakukan secara terpisah antara peneliti dengan masing-masing informan dengan durasi antara 30 menit hingga satu jam. Hasil wawancara direkam dengan menggunakan *voice recorder* dan sebagian dari hasil wawancara tersebut dicatat dalam buku catatan. Pertanyaan yang diajukan adalah seputar proses bisnis dan penerapan manajemen risiko PT X. Selain itu, wawancara ini juga dilakukan untuk mengetahui manfaat yang diperoleh PT X setelah menerapkan manajemen risiko perusahaan.

3.3.2. Observasi

Sekaran (2003) menjelaskan bahwa observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan

data tanpa memberikan pertanyaan kepada responden. Observasi dilakukan dengan mengamati responden di dalam lingkungan kerja mereka secara natural atau di dalam seting laboratorium, baik aktivitas maupun perilaku responden dalam lingkup yang diteliti. Dengan menggunakan metode observasi, peneliti dapat meneliti secara langsung perilaku kondisi yang ada dan memperoleh gambaran mengenai permasalahan yang akan diteliti, sehingga segala bentuk fenomena yang ada tidak terbatas pada persepsi peneliti saja. Peneliti pun dapat memainkan peran sebagai peneliti non-partisipatif atau peneliti partisipatif saat sedang melakukan pengumpulan data secara observasi di lapangan (Sekaran, 2003).

Atas dasar tersebut, dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode observasi untuk mempermudah perolehan informasi pendukung berdasarkan fenomena yang ditangkap dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, metode observasi membantu peneliti untuk mendapatkan bukti fisik atas penerapan manajemen risiko perusahaan. Informasi tersebut bermanfaat untuk mendukung dan melengkapi hasil penelitian ini.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai partisipan. Peneliti terjun langsung ke lingkungan PT X dan PT Y serta turut berpartisipasi sekaligus mengamati segala bentuk aktivitas keseharian di dalam perusahaan. Peneliti terlibat dalam beberapa aktivitas operasional perusahaan yang berkaitan dengan objek observasi yaitu hanya pada aktivitas yang berkaitan dengan proses manajemen risiko perusahaan. Contoh aktivitas tersebut adalah pembuatan desain wadah atau alat untuk peningkatan budaya manajemen risiko perusahaan dan

evaluasi kematangan *Enterprise Risk Management*. Namun, peneliti tidak mengambil gambar saat penelitian berlangsung dengan alasan untuk menjaga kerahasiaan perusahaan.

3.3.3. Analisis Dokumen

Dokumen adalah segala materi dalam bentuk tertulis yang dibuat oleh manusia (Esterberg, dalam Sarosa, 2012). Dokumen merupakan salah satu sumber data dan informasi yang diteliti baik berupa catatan kertas maupun elektronik, seperti buku, artikel media massa, notulen, halaman web, foto, dan lain-lain.

Penggunaan data sekunder bertujuan untuk mendukung data primer yang tidak diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Selain itu, penggunaan data sekunder dilakukan untuk mendukung kebenaran atas pernyataan dari hasil wawancara dan observasi. Menurut Prior (dikutip oleh Sarosa, 2012), proses analisis dokumen tidak pasif, tetapi memungkinkan peneliti untuk melakukan interpretasi atas isi dokumen dan menyalin dokumen lalu mengubah sesuai kebutuhan tanpa meninggalkan orisinalitas dokumen.

Dalam penelitian ini, analisis dokumen diawali dengan menganalisis *annual report* PT X yang diperoleh dari situs resmi perusahaan. Analisis *annual report* dilakukan sebagai upaya untuk menganalisis dan menemukan bagaimana praktik penerapan manajemen risiko di PT X. Setelah menganalisis *annual report*, kegiatan analisis dokumen sekunder lainnya dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen perusahaan yang mendukung penelitian ini. Contoh dokumen tersebut adalah laporan manajemen risiko perusahaan, kebijakan

organisasi, peran dan tanggungjawab unit RM, dan dokumen pendukung lain atas izin dan persetujuan PT X.

3.4. Metode Analisis Data

Penelitian kualitatif cenderung menghasilkan data yang sangat banyak dan kurang terstruktur apabila dibandingkan dengan penelitian kuantitatif, sehingga membutuhkan perencanaan dan strategi yang tepat untuk mengolah dan menganalisis data tersebut (Sarosa, 2012). Penelitian kuantitatif berusaha untuk mempertahankan objektivitas dengan cara mengukur variabel-variabel suatu realitas menggunakan alat ukur statistik. Sedangkan penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menghasilkan suatu analisis atas interpretasi suatu data yang didapat dari proses observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Oleh karena itu, interpretasi data dalam penelitian kualitatif akan sulit diukur dan direduksi ke dalam angka-angka statistik.

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada pendekatan tunggal dalam analisis data (Chariri, 2009). Analisis data merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari pengumpulan data. Oleh karena itu, setiap data yang terkumpul harus segera dianalisis untuk menentukan proses pengumpulan data berikutnya.

Penelitian ini menggunakan teknik reduksi data sebagai metode analisis data. Reduksi data bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, dan mengurangi data yang tidak relevan atau tidak penting sehingga dapat dianalisis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Mengacu kepada metode analisis data

yang diungkapkan oleh Chariri (2009), peneliti melakukan analisis data melalui serangkaian proses berikut ini:

1. Organisasi data

Sebagai tahap awal sebelum data dianalisis, peneliti menyusun transkrip seluruh percakapan wawancara dan dikelompokkan menurut jabatan, serta menandai responden dengan inisial. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi informasi berdasarkan pemberi informasi. Setelah itu, untuk informasi yang sesuai atau sejenis dikelompokkan dengan warna yang berbeda-beda untuk memudahkan peneliti melakukan proses selanjutnya.

2. Pembuatan kode

Pada proses ini, data yang diperoleh dari langkah sebelumnya dikelompokkan ke dalam kategori tertentu dan diberi kode sesuai tema yang telah ditetapkan dalam tujuan dan kerangka pemikiran penelitian. Kemudian peneliti mencari keterkaitan antarkategori tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3. Penyajian data

Dalam penelitian ini, data disajikan ke dalam format tertentu dengan menyertakan kutipan wawancara sesuai dengan tema-tema tertentu dan pertanyaan penelitian yang diangkat dalam penelitian. Hal ini dilakukan untuk mengumpulkan seluruh informasi yang telah diberi kode dan memberikan kemudahan dalam membaca dan menarik kesimpulan.

4. Interpretasi dan mengujinya

Dalam proses ini peneliti mencari makna atau menginterpretasi data yang telah disajikan dalam format tertentu. Hasil interpretasi kemudian dikaitkan dengan teori yang ada sehingga hasil interpretasi dapat dijelaskan oleh teori tersebut. Peneliti melakukan uji kembali hasil interpretasi terhadap informasi-informasi sebelumnya dengan melakukan konfirmasi kepada informan dan sumber-sumber lain. Hal ini dilakukan karena terdapat kemungkinan perbedaan antara hasil interpretasi dengan informasi yang telah dihimpun sebelumnya.

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

Penelitian ini ditulis dalam bentuk deskriptif atas fenomena yang terjadi dan disertai dengan kutipan wawancara dan tabel sesuai dengan tema-tema tertentu yang diangkat dalam penelitian. Hasil analisis data dituangkan ke dalam Bab IV dan V.