

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Dalam beberapa dekade terakhir, kondisi persaingan perusahaan yang cukup ketat dan semakin besarnya perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan dihadapkan pada berbagai kondisi potensial. Kondisi potensial tersebut dapat berkembang menjadi risiko yang selanjutnya dimasa yang akan datang menjadi faktor positif untuk meningkatkan nilai perusahaan atau sebaliknya menjadi risiko yang selanjutnya dimasa yang akan datang akan mengurangi operasional perusahaan. Risiko merupakan ketidakpastian tapi juga menimbulkan *Opportunity* (Peluang). Peluang dalam kondisi persaingan perusahaan adalah kesempatan dari kondisi potensial yang dapat mempengaruhi keberhasilan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuannya. Risiko dapat dilihat dari dua sudut pandang, *Traditional View* yang diartikan dalam sudut pandang negatif dan *Modern view* yaitu menimbulkan peluang dalam pandangan positif. Risiko dalam perusahaan tidak dapat dihilangkan karena ketika risiko dihilangkan maka operasi perusahaan akan berhenti.

Runtuhnya Eastman Kodak Corporation adalah salah satu contoh Perusahaan yang tidak dapat melakukan pengelolaan resiko dengan baik. Eastman Kodak Corporation atau dikenal dengan sebutan Kodak,

dahulu merupakan salah satu perusahaan peralatan fotografi terkemuka di dunia. Didirikan sekitar 130 tahun yang lalu, Kodak pernah menjadi pemimpin industri peralatan fotografi bahkan Kodak yang pertama kali memperkenalkan teknologi kamera digital kepada dunia, namun teknologi sendiri lambat laun menghantam bisnis Kodak yang selama dekade 1980an hingga 1990an sudah merasa nyaman sebagai pemain nomor satu industri fotografi. Konsumen kini sudah meninggalkan pemakaian film yang menjadi bisnis inti Kodak dan sejumlah kompetitor telah mengembangkan produk kamera digital. Selain itu, saat ini telah muncul teknologi ponsel pintar, yang dilengkapi dengan kamera beresolusi tinggi. Menurut kantor berita Reuters, Kodak mengajukan perlindungan pailit ke Pengadilan di Kota New York. Di Amerika Serikat, perusahaan yang jatuh bangkrut berhak mengajukan perlindungan pailit ke pengadilan, sesuai peraturan agar tidak sampai dilikuidasi. Risiko yang dihadapi Kodak adalah Risiko Bisnis, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Tenaga Kerja dan Risiko Reputasi.

Di Indonesia sendiri, kasus runtuhnya perusahaan yang disebabkan karena tidak dapat mengelola risiko adalah Bank Century. Masalah yang terjadi di Bank Century merupakan masalah internal yang dilakukan oleh pihak manajemen bank yang berhubungan dengan nasabah mereka. Penyimpangan \$2,8 triliun (Rp 1,4 triliun nasabah Bank Century dan nasabah Delta Antaboga Securities Indonesia sebesar Rp 1,4 Triliun)

dengan penjualan produk-produk investasi fiktif Antaboga Delta Securities Indonesia. Hal tersebut menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi nasabah Bank Century dan uang para nasabah pun yang ada di Bank Century tidak bisa dicairkan. Masalah yang menimpa Bank Century diatas menimbulkan dampak terhadap harga saham dipasar saham yang mengalami penurunan. Penyebab kebangkrutan PT Bank Century Tbk antara lain penyimpangan yang dilakukan oleh manajemen dan pengawasan Bank Indonesia yang tidak efektif. Risiko yang dihadapi Bank Century adalah Risiko Likuiditas, Risiko Kredit, Risiko Operasional, Risiko Suku Bunga dan Risiko Reputasi.

Banyaknya kasus kegagalan Perusahaan terkait dengan gagalnya pengelolaan risiko baik yang terjadi di Indonesia maupun diluar negeri selalu menjadi hal penting yang diwaspadai setiap perusahaan saat ini. Dalam upaya menangani kejadian atau kasus potensial tersebut diperlukan suatu strategi pengelolaan risiko yang tepat agar perusahaan dapat berjalan sesuai dengan perencanaan serta mencapai tujuan sebagaimana yang diinginkan perusahaan dan berguna meningkatkan kewaspadaan pihak manajemen akan terjadinya kasus serupa dilakukan oleh pihak internal pada perusahaan. Di PT. XYZ Tbk sendiri, PT. XYZ Tbk pernah mengalami permasalahan berulang yang ditemukan pada subjek yang sama atau subjek yang berbeda pada ruang lingkup bisnis unit yang sama. Kejadian yang pernah terjadi yaitu keluarnya kendaraan

setelah melakukan servis di bengkel sebelum melakukan pelunasan terlebih dahulu. Penyebab yang terjadi yaitu kurangnya pemahaman pada prosedur yang berlaku, kurangnya kesadaran dari pihak manajemen menengah tentang risiko yang dihadapi, kurangnya integrasi dari pihak manajemen unit bisnis terkait dengan risiko yang dihadapi dan cara melakukan mitigasi risiko. Sosialisasi terkait mitigasi risiko tidak berjalan dengan baik, hal ini ditandai dengan adanya temuan risiko yang berulang. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, Risiko yang dihadapi oleh PT. XYZ Tbk adalah Risiko kehilangan izin kedileran, Risiko Finansial, Risiko perubahan kebijakan pemerintah, Risiko Depresiasi rupiah, Risiko bencana alam, Risiko pasar dan Risiko teknologi.

Menurut Leysen dan Nuffel (2010), sebuah organisasi yang memiliki kinerja yang baik adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan organisasi saat ini dan mampu mempersiapkan dirinya untuk mencapai tujuan organisasi di masa yang akan datang. Tujuan organisasi ini merupakan sebuah ekspresi dari tujuan kunci yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut dalam jangka panjang (tujuan strategis) dan dalam jangka pendek (tujuan operasional). Organisasi yang dimaksud adalah seperti sebuah perusahaan. Perusahaan yang mampu mencapai tujuan perusahaan pada saat ini dan mampu mempersiapkan dirinya untuk mencapai tujuan jangka panjang atau *Goals* yang baik dapat dikatakan sebagai sebuah perusahaan yang berkinerja baik. Oleh karena itu, untuk

menghindari adanya kasus serupa di sebuah organisasi atau perusahaan diperlukan Manajemen Risiko yang baik.

Lam (2007) menjelaskan manfaat dari Manajemen Risiko. Pertama, Manajemen Risiko menjadi tugas dan tanggung jawab langsung manajemen perusahaan, bukan pemegang saham dan Manajemen Risiko dapat mengurangi volatilitas pendapatan. Kedua, Manajemen Risiko dapat memaksimalkan nilai aset pemegang saham. Ketiga, Manajemen Risiko memperbesar peluang kerja dan jaminan finansial. Dalam hal ini, perusahaan perlu mengembangkan suatu pendekatan terintegrasi untuk mengukur dan mengelola semua risiko agar perusahaan dapat mengelola profil risiko. Hal penting untuk meminimalisasi risiko adalah dengan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses bisnis perusahaan (Hall, 2007). Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis dengan volatilitas yang tinggi membutuhkan pendekatan terintegrasi dalam mengelola portofolio risiko mereka.

Pengelolaan manajemen risiko dengan pendekatan yang terintegrasi sistematis yaitu *Enterprise Risk Management*. Menurut COSO (*Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission*) yang dibentuk pada tahun 1985 dan berkedudukan di New York, Amerika Serikat. *Enterprise Risk Management* merupakan proses yang diterapkan dalam penetapan strategi di seluruh perusahaan yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas dan

mengelola risiko berada dalam *risk appetite*, untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan entitas. COSO adalah organisasi sektor swasta sukarela yang didedikasikan untuk memperbaiki kinerja organisasi dan tata kelola melalui pengendalian internal yang efektif, manajemen risiko perusahaan, pencegahan kecurangan. COSO dibentuk pada tahun 1985 yang secara bersama-sama disponsori oleh American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), Institute of Management Accountants (IMA), dan Institute of Internal Auditor (IIA).

Lam (2007) menjelaskan Fungsi *Enterprise Risk Management* adalah bertanggung jawab atas pengelolaan langsung risiko-risiko tertentu, mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko yang bertanggung jawab berada di fungsi manapun, dan melakukan pemantauan risiko menyeluruh (*overall risk monitoring*) oleh manajemen puncak. Lam (2007) juga menjelaskan komponen penting dalam manajemen risiko adalah *Good Corporate Governance* (GCG). Menurut OECD (*Organization for Economics Co-operation and Development*) yang berkedudukan di Paris yang mengembangkan prinsip-prinsip GCG, pengertian GCG sebagai sekumpulan hubungan antara Komisaris, Direksi, seluruh karyawan perusahaan, pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*). GCG juga mensyaratkan adanya struktur peringkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan atas

kinerja. GCG memberikan perangsang atau insentif yang baik bagi Komisaris, Direksi dan seluruh karyawan perusahaan untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham serta harus memfasilitasi pemantauan yang efektif, sehingga mendorong perusahaan untuk menggunakan sumber daya dengan lebih efisien.

Meningkatnya perhatian terhadap manajemen risiko dan GCG dalam menghindari risiko tersebut direspons oleh COSO dengan menerbitkan *Enterprise Risk Management (“ERM”) – Integrated Framework* pada bulan September 2004 dan menyusul kemudian pada November 2009, *International Organization for Standardization (ISO)* juga mengeluarkan *ISO 31000: Risk Management – Principles and Guidelines on Implementation*.

Menurut PwC (2009), Accenture (2011), Deloitte (2012), KPMG (2012), Ernst & Young (2013), dan Lam (2014), *framework* ERM yang dikeluarkan oleh dan ISO 31000 ini seharusnya mampu digunakan sebagai dasar penciptaan strategi yang lebih komprehensif dan efektif dalam merespon risiko terkait perubahan lingkungan bisnis dari pada manajemen risiko tradisional. Menurut Deloitte (2006), Kaplan dan Mikes (2012), Ernst & Young (2013), dan Lam (2014), manajemen risiko yang efektif tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan saat ini, tetapi juga untuk membantu perusahaan dalam mempersiapkan diri untuk melakukan yang lebih efektif terhadap perubahan lingkungan bisnis

yang dapat mengganggu tanggapan pelaksanaan strategi perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Standard & Poor's (2010), KPMG (2011), dan Ernst & Young (2013), yang menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki manajemen risiko yang lebih efektif memiliki kinerja keuangan dua kali lipat lebih baik dari pada perusahaan yang memiliki keefektifan yang lebih rendah.

Djohanputro (2013) menyatakan bahwa GCG merupakan landasan penerapan manajemen risiko terintegrasi (ERM). Dengan demikian terdapat keterkaitan antara proses manajemen risiko terintegrasi dengan kontribusinya pada pencapaian perusahaan secara keseluruhan, dinamika manajemen risiko perusahaan dan kaitan manajemen risiko dengan fungsi-fungsi lain didalam perusahaan. Selain itu, (Lam (2007) menjelaskan hubungan antara GCG dan ERM adalah bahwa keduanya berbagi fokus yang sama yakni pengarahannya strategis, pengintegrasian perusahaan, dan motivasi dari manajemen puncak. Tujuan akhir GCG dan ERM adalah untuk mencegah bencana-bencana akibat manajemen risiko yang buruk dan tata kelola perusahaan yang tidak efektif.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh *Pricewaterhouse Coopers* (PwC) pada tahun 2009, ketidakefektifan manajemen risiko merupakan salah satu faktor utama penyebab terjadinya krisis keuangan global tahun 2008, sehingga mengakibatkan beberapa perusahaan

menghadapi tekanan kompetisi yang besar dari para pesaingnya yang berhasil menerapkan manajemen risiko yang lebih efektif. Telah terdapat banyak penelitian yang mendukung antara penerapan manajemen risiko yang didukung hubungan GCG dan ERM, salah satu contohnya adalah hasil penelitian Frigo dan Anderson 2011 dalam Penelitian *Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance* menyimpulkan bahwa dengan mengembangkan kemampuan proses manajemen risiko strategis bisa menjadi fondasi yang kuat untuk memperbaiki manajemen risiko dan tata kelola perusahaan. Penelitian terkait Penerapan GCG adalah Penelitian dari Kaihatu (2006) menyimpulkan bahwa GCG merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan guna menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder*. Konsep ini menekankan pada dua hal yakni, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya dan kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder*.

Dari beberapa kasus permasalahan pengelolaan risiko dan beberapa penelitian yang sudah dilakukan terkait pengelolaan risiko dengan adanya penerapan manajemen risiko berbasis integrasi yang didukung hubungan GCG dan ERM, peneliti tertarik untuk melakukan

penelitian di PT. XYZ Tbk yaitu Penerapan Manajemen Risiko yang didukung Hubungan GCG (*Good Corporate Governance*) dan ERM (*Enterprise Risk Management*) di PT. XYZ Tbk.

1.2. Rumusan Masalah dan Permasalahan Penelitian

PT. XYZ Tbk adalah grup diler otomotif di Indonesia. Perusahaan ini kemudian mendaftarkan diri di Bursa Efek Indonesia. Dalam laporan tahunan yang diterbitkan PT. XYZ Tbk menjelaskan bahwa penerapan manajemen risiko yang selama ini diterapkan mengacu pada COSO *Framework*. Selama beberapa tahun belakangan ini, PT. XYZ Tbk pernah mengalami kerugian dalam proses bisnis pada perusahaan. Peneliti menduga bahwa masih belum berjalannya Penerapan Manajemen Risiko yang didukung Hubungan GCG (*Good Corporate Governance*) dan ERM (*Enterprise Risk Management*) yang dilakukan oleh PT. XYZ Tbk itu sendiri.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa Penerapan Manajemen Risiko yang didukung Hubungan GCG (*Good Corporate Governance*) dan ERM (*Enterprise Risk Management*) dan memberikan saran serta masukan kepada perusahaan akan pentingnya *Risk Management* yang terintegrasi dengan tata kelola yang baik pada perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan PT. XYZ Tbk apakah dalam penerapan manajemen risiko perusahaan sudah dilakukan sinergi antara GCG yang merupakan tata kelola perusahaan yang mengatur kaidah-kaidah untuk mencegah konflik kepentingan yaitu TARIF (*Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, Fairness*) dengan ERM yang menjadi dasar atau aturan organisasi untuk merencanakan, pengaturan, pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan memperbaiki Penerapan Manajemen Risiko organisasi secara keseluruhan. Sinergi tersebut dilakukan upaya perbaikan keefektifan manajemen risiko ke arah yang lebih optimal, mencegah konflik kepentingan pada perusahaan, mengurangi kejadian yang mengejutkan (*Surprise Event*). Manfaat lain dari penelitian ini adalah agar penelitian ini memberikan manfaat bagi perusahaan sejenis dalam melakukan evaluasi mengenai Hubungan GCG dan ERM yang didukung Penerapan Manajemen Risiko.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Dari Latar belakang penelitian yang terpapar diatas, maka peneliti memperoleh ruang lingkup penelitian yang dilakukan pada PT. XYZ Tbk. Penelitian ini mengukur Penerapan Manajemen Risiko yang didukung Hubungan GCG (*Good Corporate Governance*) dan ERM (*Enterprise Risk Management*). Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif.