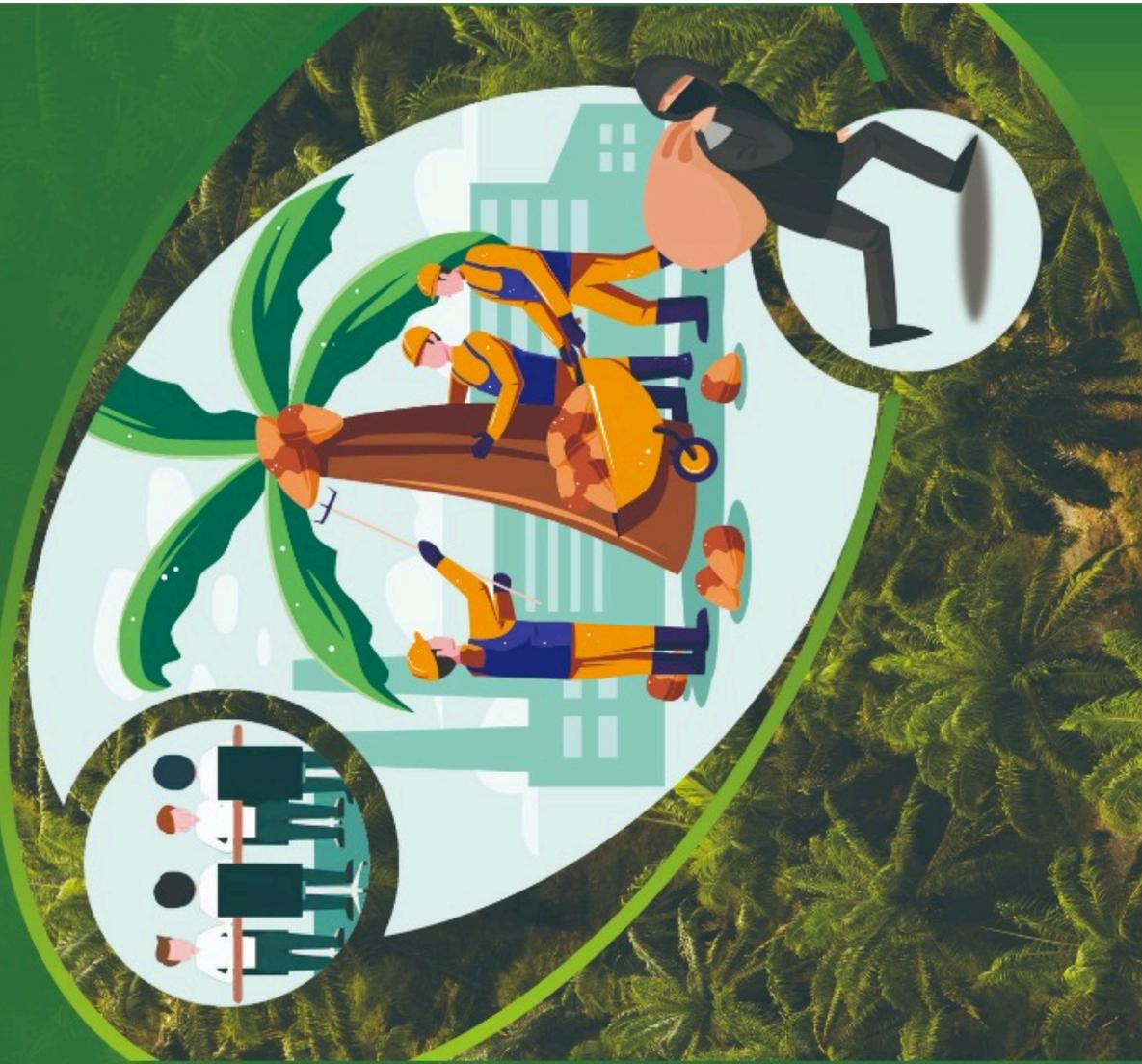


**RISK MANAGEMENT GOOD CORPORATE GOVERNANCE
PENGAMANAN TERHADAP PENCURIAN TANDAN BUAH SEGAR
DI PERKEBUNAN BERDASARKAN UNDANG-UNDANG
NOMOR 39 TAHUN 2014 TENTANG PERKEBUNAN**



**RISK MANAGEMENT GOOD CORPORATE
GOVERNANCE PENGAMANAN TERHADAP
PENCURIAN TANDAN BUAH SEGAR DI
PERKEBUNAN BERDASARKAN UNDANG-
UNDANG NOMOR 39 TAHUN 2014
TENTANG PERKEBUNAN**

Dr. A. Junaedi Karso, S.H., M.H., M.Si.

**RISK MANAGEMENT GOOD CORPORATE GOVERNANCE PENGAMANAN TERHADAP PENCURIAN
TANDAN BUAH SEGAR DI PERKEBUNAN BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 39 TAHUN
2014 TENTANG PERKEBUNAN**

Penulis

Dr. A. Junaedi Karso, S.H., M.H., M.Si.

Tata Letak

Ulfa

Desain Sampul

Zulkarizki

210 x 297 cm, vi + 132 hlm.

Cetakan I, Oktober 2021

ISBN: 978-623-5705-22-4

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

e-mail : zahirpublishing@gmail.com

Anggota IKAPI D.I. Yogyakarta

No. 132/DIY/2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr, Wb

Bismillahirrohmanirohim

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Allah SWT atas Rahmat, Taufiq, dan Hidayah yang sudah diberikan sehingga kami bisa menyelesaikan Buku tentang "RISK MANAGEMENT GOOD CORPORATE GOVERNANCE PENGAMANAN TERHADAP PENCURIAN TANDAN BUAH SEGAR DI PERKEBUNAN BERDASARKAN UNDANG- UNDANG NOMOR 39 TAHUN 2014 TENTANG PERKEBUNAN".

Kami selaku penulis memohon beribu-ribu maaf apabila ada kesalahan, referensi, kutipan atau salah menorehkan sumber-sumber buku terkait "RISK MANAGEMENT GOOD CORPORATE GOVERNANCE PENGAMANAN TERHADAP PENCURIAN TANDAN BUAH SEGAR DI PERKEBUNAN BERDASARKAN UNDANG- UNDANG NOMOR 39 TAHUN 2014 TENTANG PERKEBUNAN". Kami sadar bahwa penulisan buku ini bukan merupakan buah hasil kerja keras kami sendiri yang kami kutif dari berbagai sumber baik dari buku, jurnal, disertasi, tesis, skripsi, website, media serta sumber lainnya. Ada banyak pihak yang sudah berjasa dalam membantu kami di dalam menyelesaikan buku ini, seperti pengambilan data, pemilihan contoh, dan lain-lain. Maka dari itu, kami mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan wawasan dan bimbingan kepada kami sebelum maupun ketika menulis buku panduan ini.

Kami juga sadar bahwa buku yang kami buat masih tidak belum bisa dikatakan sempurna. Maka dari itu, kami meminta dukungan dan masukan dari para pembaca, agar kedepannya kami bisa lebih baik lagi di dalam menulis sebuah buku.

Akhirnya, kami berterima kasih kepada semua pihak, yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu yang turut serta membidani kelahiran buku ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Anda-Anda semua. Selamat membaca dan semoga bermanfaat.

Billahit taufiq walhidayah,

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Risk Management Dalam Penangan Keamanan	2
BAB II	
TEORI RISK MANAGEMENT	3
A. Risk Management	3
B. Penilaian Risiko.....	7
C. Analisis SWOT	10
D. Management Risiko di Sektor Perusahaan Perkebunan	12
BAB III	
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI PERUSAHAAN PERKEBUNAN	39
A. Penerapan Manajemen Risiko di Sektor Perkebunan	39
B. Pelaksanaan Identifikasi, Pengukuran dan Mitigasi Risiko Operasional	47
C. Proses Manajemen Risiko	48
D. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i>	51
E. Definisi <i>Good Corporate Governance</i>	53
F. Manfaat <i>Good Corporate Governance</i>	54
G. Pengaturan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Pada PT. Perkebunan Dalam Rangka Pengamanan Aset.....	64
BAB IV	
GOOD CORPORATE GOVERNANCE PENGAMANAN KEBUN.....	65
A. Good Corporate Governance	65
B. Hubungan Good Governance dengan Risk Management.....	70
C. Penerapan Manajemen Risiko	77
D. Perkebunan.....	83
E. Undang-Undang Perkebunan	89
F. Ancaman Gangguan Di Perkebunan.....	93
G. Manajemen Resiko atas Penangan Konflik Di Perkebunan.....	105
DAFTAR PUSTAKA	124
CURICULUM VITAE	130

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pandemi Covid-19 yang berkepanjangan menambah beban yang berat bagi Perusahaan BUMN Perkebunan ditambah lagi adanya tekanan eksternal berupa globalisasi dan internasionalisasi kegiatan ekonomi, seperti disebutkan oleh Dorodjatun Kuncoro Djakti, bahwa "Krisis ekonomi yang berkepanjangan, tuntutan persaingan global, dan kebutuhan akan modal mengharuskan pemerintah Republik Indonesia memobilisasi capital dengan meluncurkan berbagai inisiatif strategik antara lain restrukturisasi sector perbankan, program privatisasi dan reformasi GCG. Terkait dengan reformasi Good Corporate Governance (GCG), pemerintah pada intinya mengharapkan agar dengan mengimplementasikan GCG yang lebih baik, persepsi investor terhadap perusahaan-perusahaan Indonesia akan menguat".¹

Kejahatan merupakan suatu fenomena yang kompleks yang dapat dipahami dari berbagai sisi yang berbeda. Itulah sebabnya dalam keseharian dapat menangkap berbagai komentar tentang suatu peristiwa kejahatan yang berbeda satu dengan yang lain.² Menurut Thomas Aquino (1226-1274) memberikan pendapatnya tentang pengaruh kemiskinan atas kejahatan, bahwa: "Orang kaya yang hidup untuk kesenangan dan memboros-boroskan kekayaannya, jika suatu kali jatuh miskin, mudah menjadi pencuri".³

Korban dari kejahatan tersebut adalah sebagian besar masyarakat. Dimana nantinya masyarakat akan mempertanyakan bagaimana kinerja aparat keamanan dalam hal ini adalah pihak kepolisian dan pihak security atau satpam dalam menjalankan tugasnya untuk mencegah terjadinya tindak pidana pencurian khususnya di bidang perkebunan. Tindakan menanggulangi kejahatan merupakan salah satu tujuan dari sistem peradilan pidana yang terpadu yaitu sistem dalam suatu masyarakat untuk menanggulangi masalah kejahatan. Usaha masyarakat dalam menanggulangi kejahatan bertujuan agar kejahatan tetap berada dalam batas toleransi masyarakat.⁴

Dewasa ini banyak ditemukan pencurian yang terjadi di seluruh aspek ruang lingkup, terlebih khususnya pada ruang lingkup perkebunan. Hal ini dikarenakan perkebunan merupakan bidang usaha yang memiliki banyak aset berharga, ditambah lagi dengan komoditi perkebunan seperti kelapa sawit yang di masa sekarang ini perkembangannya semakin pesat, sedangkan masyarakat yang ada disekitar perkebunan tidak ikut merasakan dampak kesejahteraan dari perkebunan yang berdiri di tengah-tengah masyarakat. Ini merupakan faktor daya tarik masyarakat untuk dapat memiliki aset-aset perkebunan dengan cara-cara kriminal.⁵

Tindak pidana pencurian dan penggelapan TBS kelapa sawit di area Perkebunan khususnya milik BUMN ini bersifat masif dan dapat dikategorikan sangat genting (*state of civil emergency*). Pencurian dan penggelapan TBS kelapa sawit ini dapat diibaratkan sebagai penyakit kanker stadium IV yang sudah menjalar pada setiap organ penting. Selain itu, kurangnya penegakan hukum sehingga

¹ Dorodjatun Kuncoro Djakti, *Good Corporate Governance di Indonesia: Komisaris Independen Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*, (Jakarta : Indeks, 2004), hlm. 25.

² Topo Santoso dan Eva Achjani Zulfa, *Kriminologi*, Cet. Ke-13, (Jakarta : Rajawali Press, 2013), hlm. 1.

³ Totok Sugiarto, *Pengantar Kriminologi*, (Surabaya : Jakad Media Publishing, 2017), hlm. 6.

⁴ Mardjono Reksodiputro, *Kriminologi dan Sistem Peradilan Pidana*, (Jakarta : Pusat Pelayanan Keadilan dan Pengabdian Hukum, Universitas Indonesia, 1994), hlm. 140.

⁵ Warman, Edi., "Analisis Yuridis Mengenai Tindak Pidana Pencurian Aset Perkebunan PTPN II Kebun Tanjung Garbus-Pagar Merbau Lubuk Pakam Dalam Perspektif Kriminologi", *Jurnal Mahupiki* Vol. 2 No. 1, (2014).

mengakibatkan kurangnya efek jera terhadap pelaku kejahatan dikarenakan penerapan sanksi pidana dalam Undang-Undang No. 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan masih minim. Secara umum faktor-faktor penyebab terjadinya tindakan-tindakan penyimpangan sosial tersebut, yaitu⁶:

1. Faktor ekonomi adalah penyebab utama timbulnya penyimpangan-penyimpangan sosial ditengah masyarakat, masalah sosial yang bersumber dari faktor ekonomis adalah seperti kemiskinan dan pengangguran.
2. Faktor sosiologis. Masalah sosial yang bersumber dari faktor sosiologis adalah masalah-masalah yang menyangkut kependudukan dan keharusan biologis lainnya. Kekurangan atau tergoncangnya faktor biologis ini seperti bertambahnya umur manusia dan keharusan pemenuhan kebutuhan makanan dapat mendorong manusia kepada tindakan-tindakan penyimpangan sosial.
 - a. Faktor keharusan untuk makan. Jika seseorang merasa terhambat keinginannya untuk memenuhi kebutuhan makan, maka akan timbul usaha manusia yang mengarah pada penyimpangan sosial untuk dapat memenuhi kebutuhan akan makanan artinya memang kebutuhan akan makan itu tidak bisa ditunda.
 - b. Faktor kependudukan menyangkut bertambahnya jumlah manusia yang tidak terkontrol”.

B. Risk Management Dalam Penangan Keamanan

Manajemen risiko merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan bisnis perusahaan karena semakin berkembangnya dunia perusahaan serta meningkatnya kompleksitas aktivitas perusahaan mengakibatkan meningkatnya tingkat risiko yang dihadapi perusahaan. Sasaran utama dari implementasi manajemen risiko adalah melindungi perusahaan terhadap kerugian yang mungkin timbul. Manajemen risiko juga digunakan untuk memberikan informasi yang mendasar mengenai konsep manajemen risiko serta perlunya penerapan manajemen risiko dalam suatu perusahaan.

Risiko secara umum didefinisikan sebagai potensi terjadinya suatu peristiwa baik yang diperkirakan maupun yang tidak dapat diperkirakan dan dapat menimbulkan dampak bagi pencapaian tujuan. Dalam melakukan suatu aktivitas usaha, akan selalu dihadapi oleh suatu tantangan risiko, karena apa yang akan terjadi di masa akan datang tidak dapat diketahui secara pasti. Besarnya tingkat kerugian karena risiko yang dihadapi sangat bervariasi bergantung penyebab dan efek pengaruhnya. Jika saja suatu risiko sudah dapat diketahui secara pasti bentuk dan besarnya maka tentu saja ini dapat diperlakukan seperti biaya karena risiko merupakan suatu ketidakpastian maka akan menjadi suatu masalah penting bagi semua pihak (Mc Neil, 1999). Namun suatu usaha untuk mengurangi atau memperkecil risiko tetap dapat dilakukan dengan melakukan suatu pengendalian risiko terhadap ketidakpastian seperti kecelakaan kerja, bencana alam, perampokan, pencurian dan kebangkrutan (Muslich, 2007).

⁶ Jusmadi Sikumbang, *Mengenal Sosiologi dan Sosiologi Hukum*, (Medan : Pustaka Press, 2010), hlm. 160.

BAB II

TEORI RISK MANAGEMENT

A. Risk Management

1. Pengertian Risk Management

Menurut Wikipedia bahasa Indonesia menyebutkan bahwa manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk: penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumber daya. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu. Manajemen risiko tradisional terfokus pada risiko- risiko yang timbul oleh penyebab fisik atau legal (seperti bencana alam atau kebakaran, kematian, dan tuntutan hukum).

Menurut Vibiznews.com, manajemen risiko adalah suatu proses mengidentifikasi, mengukur risiko, serta membentuk strategi untuk mengelolanya melalui sumber daya yang tersedia. Strategi yang dapat digunakan antara lain mentransfer risiko pada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek buruk dari risiko dan menerima sebagian maupun seluruh konsekuensi dari risiko tertentu.

Sedangkan menurut COSO, manajemen risiko (*risk management*) dapat diartikan sebagai "*a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, manage risk to be within its risk appetite, and provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives*".

Manajemen risiko adalah bagian penting dari strategi manajemen semua perusahaan. Proses di mana suatu organisasi yang sesuai metodenya dapat menunjukkan risiko yang terjadi pada suatu aktivitas menuju keberhasilan di dalam masing-masing aktivitas dari semua aktivitas. Fokus dari manajemen risiko yang baik adalah identifikasi dan cara mengatasi risiko. Sasarannya untuk menambah nilai maksimum berkesinambungan (*sustainable*) organisasi. Tujuan utama untuk memahami potensi upside dan downside dari semua faktor yang dapat memberikan dampak bagi organisasi. Manajemen risiko meningkatkan kemungkinan sukses, mengurangi kemungkinan kegagalan dan ketidakpastian dalam memimpin keseluruhan sasaran organisasi.

Manajemen risiko seharusnya bersifat berkelanjutan dan mengembangkan proses yang bekerja dalam keseluruhan strategi organisasi dan strategi dalam mengimplementasikan. Manajemen risiko seharusnya ditujukan untuk menanggulangi suatu permasalahan sesuai dengan metode yang digunakan dalam melaksanakan aktifitas dalam suatu organisasi di masa lalu, masa kini dan masa depan.

Manajemen risiko harus diintegrasikan dalam budaya organisasi dengan kebijaksanaan yang efektif dan diprogram untuk dipimpin beberapa manajemen senior.

Manajemen risiko harus diterjemahkan sebagai suatu strategi dalam teknis dan sasaran operasional, pemberian tugas dan tanggung jawab serta kemampuan merespon secara menyeluruh pada suatu organisasi, di mana setiap manajer dan pekerja memandang manajemen risiko sebagai bagian dari deskripsi kerja. Manajemen risiko mendukung akuntabilitas (keterbukaan), kinerja pengukuran dan reward, mempromosikan efisiensi operasional dari semua tingkatan.

2. Definisi manajemen risiko

Definisi manajemen risiko (*risk management*) di atas dapat dijabarkan lebih lanjut berdasarkan kata kunci sebagai berikut:

a. On going process

Manajemen risiko dilaksanakan secara terus menerus dan dimonitor secara berkala. Manajemen risiko bukanlah suatu kegiatan yang dilakukan sesekali (*one time event*).

b. Effected by people

Manajemen risiko ditentukan oleh pihak- pihak yang berada di lingkungan organisasi.

c. Untuk lingkungan instansi pemerintah, manajemen risiko dirumuskan oleh pimpinan dan pegawai institusi/departemen yang bersangkutan.

d. Applied in strategy setting

Manajemen risiko telah disusun sejak dari perumusan strategi organisasi oleh manajemen puncak organisasi. Dengan penggunaan manajemen risiko, strategi yang disiapkan disesuaikan dengan risiko yang dihadapi oleh masing-masing bagian/unit dari organisasi.

e. Applied across the enterprised

Strategi yang telah dipilih berdasarkan manajemen risiko diaplikasikan dalam kegiatan operasional, dan mencakup seluruh bagian/unit pada organisasi. Mengingat risiko masing-masing bagian berbeda, maka penerapan manajemen risiko berdasarkan penentuan risiko oleh masing-masing bagian.

f. Designed to identify potential events

Manajemen risiko dirancang untuk mengidentifikasi kejadian atau keadaan yang secara potensial menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

g. Provide reasonable assurance

Risiko yang dikelola dengan tepat dan wajar akan menyediakan jaminan bahwa kegiatan dan pelayanan oleh organisasi dapat berlangsung secara optimal.

h. Geared to achieve objectives

Manajemen risiko diharapkan dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

3. Unsur Risiko

Dari berbagai macam pengertian tentang risiko, dapat disimpulkan bahwa risiko terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut :

a. Kemungkinan kejadian atau peristiwa.

b. Tampak atau konsekuensi (jika terjadi, risiko akan membawa akibat atau konsekuensi).

c. Kemungkinan kejadian (risiko masih berupa kemungkinan atau diukur dalam bentuk probabilitas)

Unsur-unsur risiko selalu terintegrasi dalam pengertian risiko. Perlu dijelaskan bahwa unsur-unsur tersebut harus selalu ada ketika instansi melakukan penilaian risiko. Jika salah satu unsur tidak terpenuhi maka tidak atau belum dapat dikatakan sebagai risiko. Selain dari unsur-unsur di atas, ada satu hal yang juga mutlak ada dalam penilaian risiko, yaitu adanya tujuan, baik tujuan tingkat instansi maupun tujuan di tingkat kegiatannya.

4. Kategorisasi Risiko

Menurut (Ali, 2006), kategori risiko tergantung dari sudut pandang mana kita melihatnya, adalah sebagai berikut, risiko dari sudut pandang penyebab apabila dilihat dari sebab terjadinya, ada dua macam risiko, yaitu risiko keuangan dan risiko operasional. Risiko keuangan adalah risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor keuangan, misalnya risiko kredit. Risiko Operasional adalah risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor nonkeuangan, misalnya manusia, teknologi, sistem dan prosedur, dan alam. Disamping risiko dari sudut pandang penyebab, risiko juga bersumber dari risiko strategis yaitu risiko yang berdampak terhadap entitas dan bersifat strategis (misalnya keuangan, perubahan politik dan keamanan) sebagai akibat keputusan strategis yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal organisasi serta risiko eksternalitas, yaitu risiko yang timbul dari faktor eksternal, antara lain reputasi, lingkungan, sosial dan hukum.

Ada dua risiko jika dilihat dari akibat yang ditimbulkan, yaitu risiko murni dan risiko spekulatif. Apabila suatu kejadian berakibat hanya merugikan dan tidak memungkinkan adanya keuntungan disebut risiko murni. Risiko spekulatif adalah risiko yang tidak saja memungkinkan terjadinya risiko melakukan investasi.

5. Risiko dari Sudut Pandang Aktivitas

Ada berbagai macam aktivitas yang dapat menimbulkan risiko misalnya aktivitas pemberian kredit oleh bank, aktivitas pelayanan kepada masyarakat.

- a. Risiko dari Sudut Pandang Kejadian Risiko dilihat dari sudut pandang kejadiannya, misalnya risiko kebakaran.
- b. Risiko dari Sudut Pandang Jenis Risikonya
- c. Risiko dari sudut pandang jenis risikonya, mencakup:
 - Risiko teknologi
 - Risiko keuangan/ekonomi
 - Risiko sumber daya manusia (kapasitas, hak intelektual),
 - Risiko Kesehatan,
 - Risiko Politik
 - Risiko Hukum
 - Risiko keamanan dan lain-lain.
 - Risiko dari Sudut Pandang Sumbernya
 - Risiko dari sudut pandang sumbernya, meliputi: Risiko eksternal (politik, ekonomi, bencana alam) Risiko Internal (Reputasi, keamanan, manajemen, informasi untuk pengambilan keputusan).

6. Risiko dari Sudut Pandang Penerima Risiko atau Pihak Yang Terkena Dampak Risiko

Risiko dari sudut pandang penerima risiko atau pihak yang terkena dampak risiko, mencakup:

- a. Orang (*human risk*),
- b. Risiko reputasi (*reputational risk*)
- c. Hasil program
- d. Bangunan dan aset
- e. Lingkungan (*environmental risk*)
- f. Pelayanan (*service delivery risk*), dan lain-lain

7. Risiko dari Sudut Pandang Tingkat Kemungkinan dan Dampak Risiko (Level/Status Risiko)

Risiko dari sudut pandang tingkat kemungkinan dan dampak risiko (level/status risiko), mencakup:

- a. Risiko rendah (*low risk*)
- b. Risiko Menengah (*medium risk*)
- c. Risiko tinggi (*high risk*)

Kategorisasi tersebut tergantung dari pertimbangan organisasi sendiri. Organisasi dapat membuat kategorisasi risiko tersebut lebih dari tiga macam, misalnya dalam lima tingkatan: risiko sangat rendah, risiko rendah, risiko menengah, risiko tinggi dan risiko sangat tinggi.

Risiko dari Sudut Pandang Kemampuan Mengendalikan Risiko dari sudut pandang kemampuan mengendalikan, mencakup:

- a. Risiko yang sangat terkendali (*highly controllable risk*),
- b. Risiko yang kurang terkendali (*low controllable risk*),
- c. Risiko yang tidak atau sangat sulit terkendalikan (*uncontrollable risk*).
- d. Risiko dari Sudut Pandang Hirarki Risiko
- e. Risiko dari sudut pandang hirarki risiko, mencakup:
- f. Risiko strategik
- g. Risiko program
- h. Risiko proyek
- i. Risiko operasional.

8. Kriteria Risiko

Kriteria risiko merupakan sumber acuan (term of reference) bagi penilaian atas signifikansi risiko. Kriteria risiko dapat mencakup masalah biaya dan manfaat, peraturan dan hukum, aspek sosioekonomi dan lingkungan, hal-hal yang menjadi perhatian stakeholders, prioritas-prioritas, dan input lainnya terhadap penilaian risiko. Pengembangan kriteria risiko sebenarnya dimulai pada tahap awal yaitu penetapan tujuan, yang nantinya kriteria ini akan digunakan dalam rangka melakukan prioritas terhadap risiko. Keputusan mengenai apakah diperlukan penanganan risiko dapat didasarkan pada kriteria operasional, teknis, keuangan, hukum, sosial, lingkungan, atau kriteria lainnya. Kriteria tersebut harus mencerminkan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini tergantung pada kebijakan internal instansi, tujuan dan sasaran serta kepentingan stakeholders. Kriteria dapat dipengaruhi oleh persepsi stakeholder dan oleh hukum atau peraturan perundang-undangan. Adalah penting agar kriteria yang tepat telah ditetapkan di awal. Walaupun kriteria umum untuk pengambilan keputusan dibangun pada penempatan tujuan, namun demikian masih dapat dikembangkan lebih lanjut bersamaan dengan saat teridentifikasi risiko-risiko tertentu dan teknik-teknik analisis risiko ditetapkan. Kriteria risiko harus berkaitan dengan tipe risiko dan bagaimana tingkat risiko dinyatakan.

Kriteria-kriteria penting yang perlu dipertimbangkan adalah:

- a. Macam dampak atau konsekuensi yang akan dipertimbangkan
- b. Bagaimana kemungkinan (likelihood) didefinisikan
- c. Bagaimana menentukan bahwa tingkat risiko sedemikian rupa sehingga diperlukan kegiatan penanganan / pengendalian.

Kriteria yang akan digunakan untuk menilai tingkat risiko memainkan peranan penting dalam menentukan metode-metode yang akan digunakan menganalisis risiko. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempertimbangkan kriteria yang tepat di awal proses pengendalian risiko.

9. Sumber Risiko, Penyebab, dan Faktor Risiko

Sumber risiko menurut Australian Standard/New Zealand Standard (AS/NZS) 4360:2004, meliputi:

- a. Perilaku personel,
- b. Aktivitas manajemen dan pengendalian
- c. Kondisi ekonomi
- d. Kejadian yang biasa/ tidak biasa
- e. Kondisi politik
- f. Isu-isu teknologi/teknis
- g. Hubungan hukum dan komersial
- h. Tanggung jawab terhadap produk/publik, dan
- i. Aktivitas itu sendiri

Sumber risiko menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Pasal 16 Huruf (b) dan (c), terdiri atas sumber eksternal dan sumber internal, serta risiko yang berasal dari faktor lain. Sumber eksternal mencakup misalnya:

1. Peraturan perundang-perundangan baru,
2. Perkembangan teknologi
3. Bencana alam
4. Gangguan keamanan

Sedangkan sumber internal mencakup, misalnya:

1. Keterbatasan dana operasional
2. Sumber daya manusia yang tidak kompeten
3. Peralatan yang tidak memadai
4. Kebijakan dan prosedur yang tidak jelas
5. Suasana kerja yang tidak kondusif

Risiko dari faktor-faktor lainnya adalah risiko akibat kegagalan pencapaian tujuan dan keterbatasan anggaran yang pernah terjadi, antara lain disebabkan oleh:

1. Pengeluaran program yang tidak tepat
2. Pelanggaran terhadap pengendalian dana
3. Ketidaktaatan terhadap peraturan perundang-undangan

Risiko yang melekat pada sifat misinya atau pada signifikansi dan kompleksitas dari setiap program atau kegiatan spesifik.

B. Penilaian Risiko

1. Pengertian Penilaian Manajemen Risiko

Menurut (Ghozali, 2007), penilaian manajemen risiko dapat menimbulkan ide untuk menerapkan pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi korporasi (enterprise risk management). Manajemen risiko dimulai dari proses identifikasi risiko, penilaian risiko, mitigasi, monitoring dan evaluasi.

2. Mengidentifikasi Risiko

Proses ini meliputi identifikasi risiko yang mungkin terjadi dalam suatu aktivitas usaha. Identifikasi risiko secara akurat dan kompleks sangatlah vital dalam manajemen risiko. Salah satu aspek penting

dalam identifikasi risiko adalah mendaftar risiko yang mungkin terjadi sebanyak mungkin. Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam identifikasi risiko antara lain:

- a. Brainstorming
- b. Survey
- c. Wawancara
- d. Informasi historis
- e. Kelompok kerja

3. Menganalisa risiko

Setelah melakukan identifikasi risiko, maka tahap berikutnya adalah pengukuran risiko dengan cara melihat seberapa besar potensi terjadinya kerusakan (severity) dan probabilitas terjadinya risiko tersebut. Penentuan probabilitas terjadinya suatu event sangatlah subjektif dan lebih berdasarkan nalar dan pengalaman. Beberapa risiko memang mudah untuk diukur, namun sangatlah sulit untuk memastikan probabilitas suatu kejadian yang sangat jarang terjadi. Sehingga, pada tahap ini sangatlah penting untuk menentukan dugaan yang terbaik supaya nantinya kita dapat memprioritaskan dengan baik dalam implementasi perencanaan manajemen risiko.

Kesulitan dalam pengukuran risiko adalah menentukan kemungkinan terjadi suatu risiko karena informasi statistik tidak selalu tersedia untuk beberapa risiko tertentu. Selain itu, mengevaluasi dampak kerusakan (severity) sering kali cukup sulit untuk asset immaterial.

4. Monitoring Risiko

Mengidentifikasi, menganalisa dan merencanakan suatu risiko merupakan bagian penting dalam perencanaan suatu proyek. Namun, manajemen risiko tidaklah berhenti sampai di sini saja. Praktek, pengalaman, dan terjadinya kerugian akan membutuhkan suatu perubahan dalam rencana dan keputusan mengenai penanganan suatu risiko. Sangatlah penting untuk selalu memonitor proses dari awal mulai dari identifikasi risiko dan pengukuran risiko untuk mengetahui keefektifan respon yang telah dipilih dan untuk mengidentifikasi adanya risiko yang baru maupun berubah. Sehingga, ketika suatu risiko terjadi maka respon yang dipilih akan sesuai dan diimplementasikan secara efektif.

5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Risiko

Sebagaimana telah dijelaskan diatas, penilain risiko merupakan bagian integral atau terpadu dari proses pengelolaan risiko dan juga sistem pengendalian intern. Proses dapat didefinisikan sebagai urutan tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini berarti proses penilaian risiko merupakan prosedur terpadu yang meliputi identifikasi dan anal isis risiko-risiko yang timbul.

Dari pengertian tersebut, maka tujuan penilaian risiko adalah untuk:

- a. Mengidentifikasi dan menguraikan semua risiko-risiko potensial yang berasal baik dari faktor internal maupun faktor eksternal.
- b. Memeringkat risiko-risiko yang memerlukan perhatian manajemen instansi dan yang memerlukan penanganan segera atau tidak memerlukan tindakan lebih lanjut.
- c. Memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif.

Manfaat Penilaian risiko diantaranya, adalah :

- a. Membantu pencapaian tujuan instansi dengan informasi tentang risiko
- b. Adanya kesinambungan pelayanan kepada stakeholders
- c. Adanya efisiensi dan efketivitas pelayanan yang lebih baik

- d. Dapat menjadi salah satu pertimbangan dalam penyusunan rencana strategis
- e. Membantu menghindari pemborosan

6. Tahapan dan langkah Penilaian Risiko

Penilaian risiko diawali dengan penetapan maksud dan tujuan dari suatu perusahaan yang jelas dan konsisten baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Selanjutnya perusahaan mengidentifikasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun luar sektor perusahaan. Terhadap risiko yang telah diidentifikasi, selanjutnya dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Pimpinan perusahaan merumuskan pendekatan pengelolaan risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko. Tahapan penilaian risiko terdiri atas:

a. Penetapan Tujuan

Identifikasi/penilaian risikodiawali dengan penetapan konteks/tujuan perusahaan yang jelas dan konsisten baik pada tingkat stratejik atau kebijakan maupun tingik pada tingkat stratejik atau kebijakan maupun tingkat operasional. Penetapan tujuan dilakukan dengan cara menjabarkan latar belakang, ruang lingkup, tujuan, dan hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal dan internal. Risiko merupakan segala sesuatu yang berdampak terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan konsekuensinya. Oleh karena itu, untuk meyakinkan bahwa semua risiko signifikan telah tercakup, maka perlu mengetahui tujuan dan fungsi atau aktivitas perusahaan.

b. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan suatu daftar sumber-sumber risiko dan kejadian- kejadian yang berpotensi membawa dampak pencapaian tiap tujuan yang telah diidentifikasi dalam penetapan tujuan. Potensi kejadian- kejadian tersebut dapat mencegah, menghambat, menurunkan, memperlama, atau justru meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan tersebut.

c. Analisis Risiko

Analisis risiko adalah proses penilaian terhadap risiko yang telah teridentifikasi dalam rangka mengestimasi kemungkinan munculnya dan besaran dampaknya, untuk menetapkan level atau status risikoya. Status risiko diperoleh dari hubungan antara kemungkinan (Frekuensi atau probilitas kemunculan) dan dampak (besaran efek) jika risiko terjadi.

7. Metodologi Penelian Risiko

Hal-hal yang terkait penilaian risiko

Pada dasarnya, identifikasi risiko dapat dilakukan dengan cara retrospektif dan prospektif. Identifikasi risiko retrospektif adalah risiko-risiko yang sebelumnya telah terjadi, seperti insiden atau kecelakaan. Indentifikasi risiko retrospektif biasanya merupakan cara yang sangat umum dan mudah untuk mengidentifikasi risiko. Adapun lebih mudah untuk mempercayai sesuatu jika sesuatu tersebut telah terjadi sebelumnya, sehingga lebih mudah untuk mengkuantifikasi dampaknya dan melihat bahaya yang menyebabkannya.

Sumber informasi risiko retrospektif, meliputi:

- a. Daftar atau register insiden/bahaya
- b. Laporan audit, hasil evaluasi, dan penilaian lainnya
- c. Keluhan pelanggan/stakeholders

- d. Dokumen dan laporan
- e. Staf lama atau survei pelanggan, dan
- f. Media profesional atau surat kabar, seperti jurnal atau websites.

Risiko prospektif biasanya lebih sulit diidentifikasi. Risiko ini adalah sesuatu yang belum terjadi beberapa waktu yang akan datang. Identifikasi akan meliputi semua risiko, apakah risiko tersebut akan dikelola sekarang atau tidak. Dasar pemikirannya disini adalah mencatat semua risiko signifikan dan memantau atau mereview efektivitas pengendaliannya.

Metode untuk mengidentifikasi risiko prospektif meliputi hal berikut:

- a. Melakukan brainstorming dengan staf atau pemangku kepentingan eksternal.
- b. Riset ekonomi, politik, legislatif, dan lingkungan operasi.
- c. Melakukan wawancara dengan orang-orang atau organisasi yang relevan.
- d. Melakukan survei staf atau pelanggan untuk mengidentifikasi isu-isu atau problem yang diantisipasi.
- e. Bagaimanakah suatu proses
- f. Mereview desain sistem atau membuat teknik-teknik analisis sistem.

C. Analisis SWOT

Ruang lingkup pelaksanaan penilaian risiko antara satu unit dengan unit lain bisa saja berbeda. Pelaksanaan penilaian risiko instansi dapat dilakukan pada tingkatan berikut :

- a. Tingkat stratejik, meliputi antara lain pengembangan kebijakan, penyampaian layanan, program ketaatan, dan pertimbangan politik.
- b. Tingkat Instansi dan program, meliputi antara lain prioritas dan strategi organisasi, manajemen keuangan, hubungan antar organisasi, teknologi, pengendalian, dan pencegahan kecurangan, kemampuan staf, manajemen aset, kewajiban sosial dan strategi koordinasi.
- c. Tingkat kegiatan/proyek, meliputi antara lain perencanaan, proses, prioritas pekerjaan, pengembangan dan pelatihan, kontrak, prosedur, kualitas data, pengadaan, konsultan, jaminan kualitas, struktur organisasi, komunikasi, pemberdayaan pegawai, konstruksi dan bangunan, informasi teknologi, dan *joint ventures*.
- d. Tingkat individu, meliputi antara lain mutasi pegawai, pengembangan kemampuan, keseimbangan anatara urusan pekerjaan dan rumah tangga, tingkat komitmen, etika dan nilai (kualitas kepemimpinan), isu kesehatan, kewajiban hukum pegawai.

Secara praktis, langkah untuk melakukan penilaian risiko adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan unit risiko, yaitu penetapan organisasi atau unit mana yang akan diidentifikasi risikonya dan tingkatan risikonya (risiko strategik atau risiko kegiatan)
- b. Pemahaman terhadap tupoksi organisasi/unit yang bersangkutan.
- c. Pemahaman terhadap aktivitas utama dari organisasi.
- d. Reviu atas kriteria risiko yang ada, mencakup tingkat toleransi risiko, kriteria dampak, kriteria kemungkinan, dan kriteria tingkat efektivitas pengendalian yang sudah ada.
- e. Pembuatan daftar risiko (*risk register*), yang memuat pernyataan risiko, dampak, kriteria kemungkinan kejadian, pengendalian yang sudah ada, kegiatan pengendalian yang diperlukan, dan pemilik risiko, serta waktu pelaksanaan rencana tindak.
- f. Pembuatan peta atau profil risiko.

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menganalisis risiko adalah sebagai berikut:

- a. Memahami Pengelolaan/Pengendalian risiko yang ada
- b. Lakukan identifikasi sistem pengendalian yang ada, petunjuk teknis dan prosedur untuk mengendalikan risiko serta lakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahannya. Instrumen yang digunakan, antara lain adalah : Checklist, pertimbangan sesuai pengalaman dan dokumen, flow charts, brainstorming, analisis sistem, analisis skenario, teknik pengembangan sistem, inspeksi dan teknik CSA (*Control Self- Assessment*)

1. Kemungkinan dan Dampak

Kemungkinan dan dampak dikombinasikan untuk menghasilkan status risiko tertentu. Kemungkinan dan dampak dapat ditentukan dengan menggunakan analisis statistik dan perhitungan tertentu.

2. Metode Penilaian Risiko

Analisis risiko dapat dilakukan pada berbagai tingkatan kedalaman tergantung pada informasi risiko, data, dan biaya yang tersedia. Ada tiga tipe metode analisis risiko yang dapat digunakan untuk menetapkan status/level risiko yaitu kualitatif, semi kuantitatif, dan kuantitatif.

3. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menggunakan bentuk verbal atau skala deskriptif untuk menjelaskan besaran kemungkinan dan dampak risiko. Skala ini dapat disesuaikan berdasarkan kondisi dan penjelasan yang berbeda dapat digunakan untuk risiko yang berbeda.

Analisis Kualitatif digunakan bila level risiko tidak memungkinkan dari segi waktu dan sumber daya yang ada untuk melakukan analisis numerik dan data numerik tidak mencukupi untuk analisis kuantitatif, atau untuk melakukan pemindaian dini terhadap risiko sebelum melakukan analisis lebih lanjut yang lebih rinci.

4. Analisis Semi Kuantitatif

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif yang dijelaskan sebelumnya diberi nilai. Nilai yang diberikan pada setiap deskripsi tidak harus memiliki hubungan yang akurat atas besaran sebenarnya dari kemungkinan atau dampak. Nilai yang ditetapkan harus dapat dicapai analisis kualitatif, sekalipun belum merupakan nilai realistis.

5. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan nilai numerik untuk menyatakan kemungkinan dan dampak dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan. Level risiko dapat diperhitungkan dengan metode kuantitatif dalam situasi dimana kemungkinan terjadinya dan dampak risiko dapat dikuantifikasi, selain juga diperlukan dukungan data historis beberapa tahun.

6. Teknik Penilaian Risiko

Pada dasarnya, identifikasi risiko dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu dari keempat metode berikut, atau bisa juga digunakan secara bersama-sama agar saling melengkapi.

7. Analisis Data Historis

Prinsip dari metode ini adalah menggunakan berbagai informasi atau data mengenai segala sesuatu yang pernah terjadi, baik data primer maupun data sekunder.

8. Pengamatan dan Survei

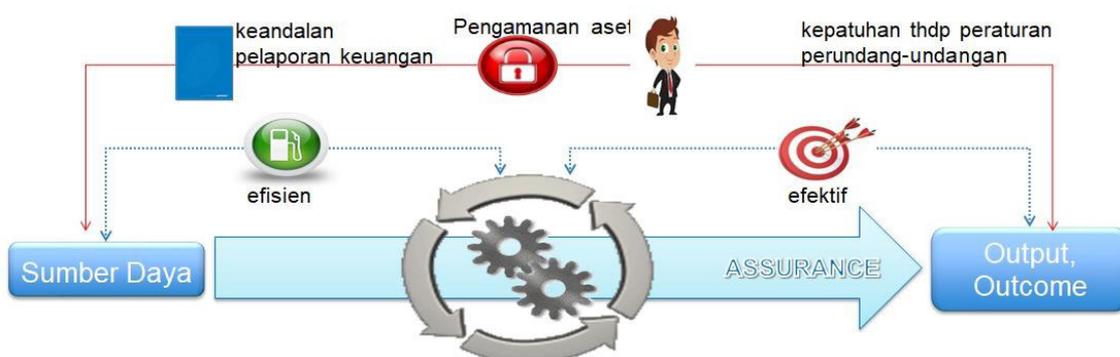
Bila tidak tersedia data historis, maka dapat dilakukan investigasi, pengamatan, atau survei di tempat (*on the spot*) sehingga dapat diperoleh data primer.

9. Pengacuan (*Benchmarking*)

Metode ini pada prinsipnya diterapkan untuk melengkapi indentifikasi risiko menggunakan metode 1 dan 2. Seandainya dengan kedua metode tersebut, risiko yang diperoleh dirasakan kurang meyakinkan, atau ada risiko yang bisa terjadi tetapi tidak ditemukan, atau tidak menyadari adanya suatu risiko yang terkait dengan obyek yang diamati dan memerlukan konfirmasi lebih lanjut, maka perlu dilakukan pencarian informasi di tempat atau organisasi lain sebagai acuan.

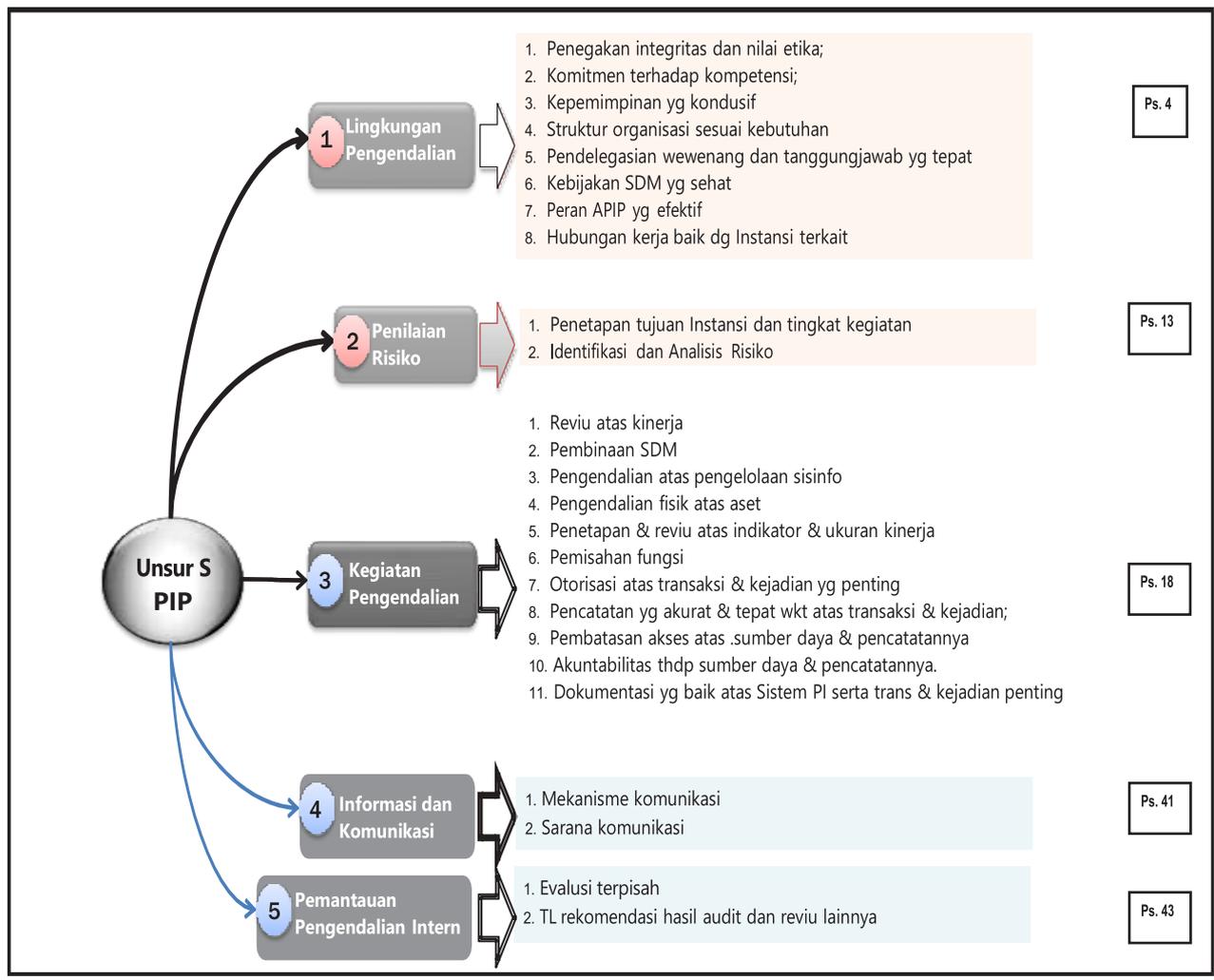
D. Management Risiko di Sektor Perusahaan Perkebunan

Resiko Kecurangan untuk lebih berhasilnya peran auditor dalam pencegahan dan pendeteksian adanya kecurangan, sebaiknya internal auditor perlu memahami kecurangan dan jenis-jenis kecurangan yang mungkin terjadi dalam perusahaan. G.Jack Bologna, Robert J.Lindquist dan Joseph T.Wells mendefinisikan kecurangan " Fraud is criminal deception intended to financially benefit the deceiver (1993,hal 3)" yaitu kecurangan adalah penipuan kriminal yang bermaksud untuk memberi manfaat keuangan kepada si penipu. Kriminal disini berarti setiap tindakan kesalahan serius yang dilakukan dengan maksud jahat. Dan dari tindakan jahat tersebut ia memperoleh manfaat dan merugikan korbannya secara financial. Biasanya kecurangan mencakup tiga langkah yaitu (1) tindakan/the act., (2) Penyembunyian/theconcealment dan (3) konversi/the conversion Misalnya pencurian atas harta persediaan adalah tindakan, kemudian pelaku akan menyembunyikan kecurangan tersebut misalnya dengan membuat bukti transaksi pengeluaran fiktif. Selanjutnya setelah perbuatan pencurian dan penyembunyian dilakukan, pelaku akan melakukan konversi dengan cara memakai sendiri atau menjual persediaan tersebut. Pada dasarnya terdapat dua tipe kecurangan, yaitu eksternal dan internal. Kecurangan eksternal adalah kecurangan yang dilakukan oleh pihak luar terhadap suatu perusahaan/entitas, seperti kecurangan yang dilakukan pelanggan terhadap usaha; wajib pajak terhadap pemerintah. Kecurangan internal adalah tindakan tidak legal dari karyawan, manajer dan eksekutif terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Dalam tabel berikut tipe kecurangan menurut Albrecht.W.Steve (Fraud Examination)



Gambar 2. 1. Proses Implementasi SPIP

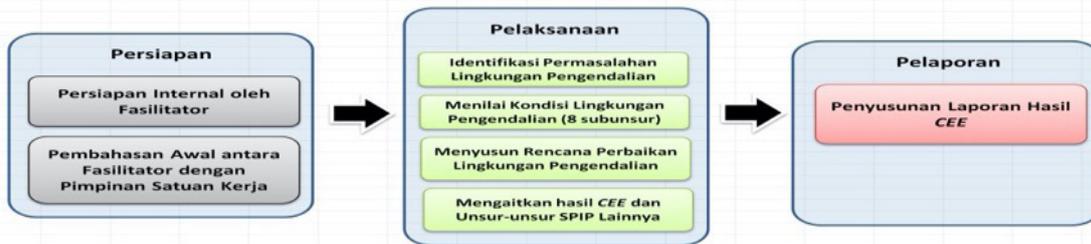
Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko-2016 SPIP



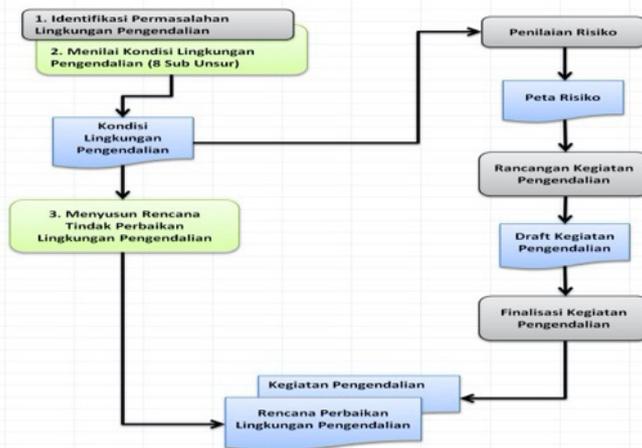
Gambar 1.2. Unsur-Unsur SPIP

Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

LINGKUNGAN PENGENDALIAN



Langkah Kerja CEE Sebelum Penilaian Risiko



Keterangan :

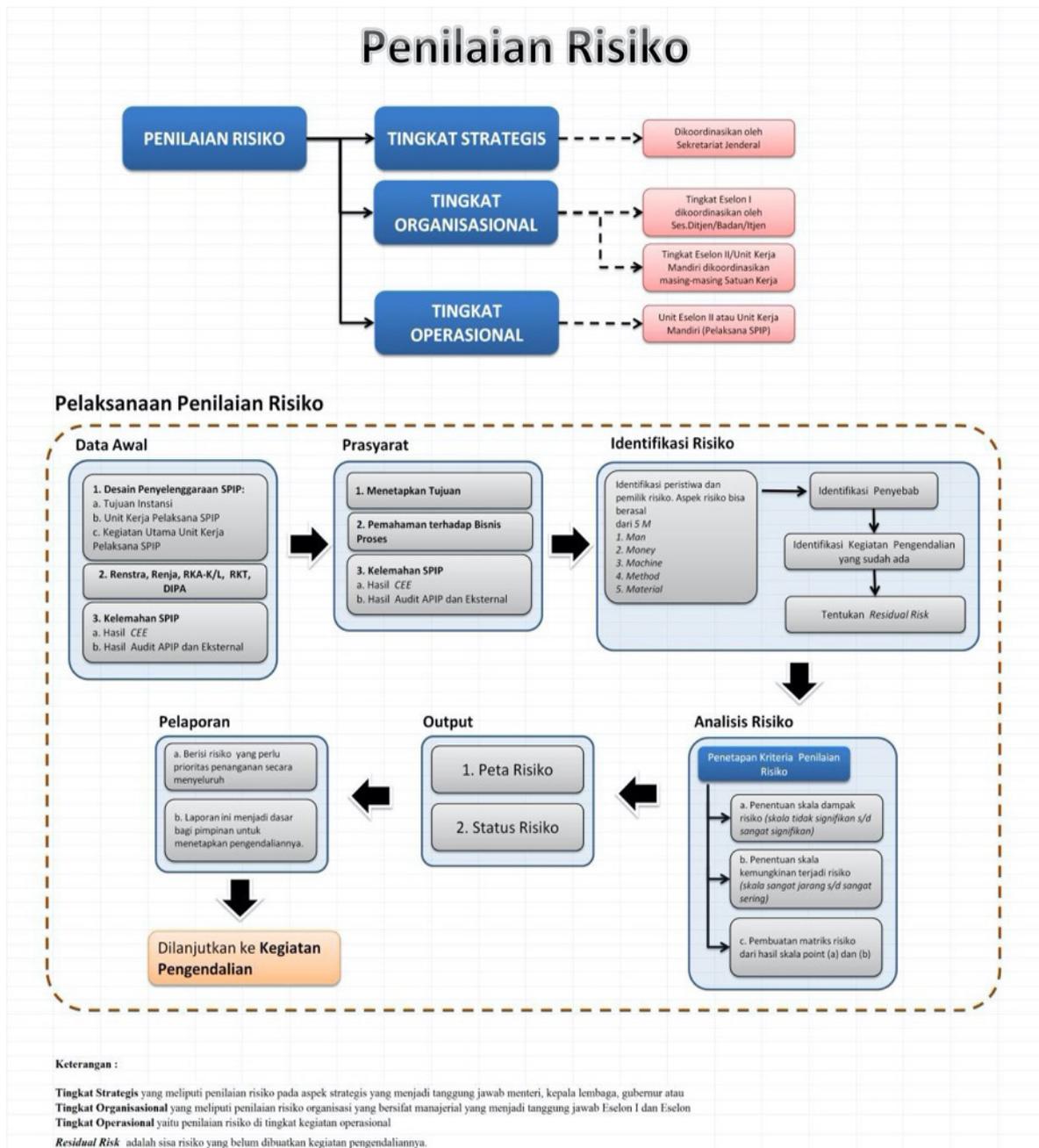
1. **Penanggung Jawab CEE** adalah Pimpinan pada Unit Eselon I yang bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan SPIP di unit yang dipimpinnya.
2. **Penyelenggara CEE** adalah Satuan Kerja Eselon II dan Unit Kerja Mandiri
3. **Fasilitator CEE** adalah Koordinator di lingkungan Eselon I masing-masing (Sekretaris Ditjen/Badan/Itjen) dan didampingi oleh Inspektorat Jenderal

Gambar 1.3. Unsur Lingkungan Pengendalian

Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

1. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

- a. Tujuan Pelaporan Keuangan Manajemen menetapkan tujuan pelaporan keuangan dengan jelas serta menetapkan kriteria identifikasi risiko untuk pelaporan keuangan yang dapat diandalkan.
- b. Risiko Pelaporan Keuangan – Organisasi mengidentifikasi dan menganalisa risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan sebagai dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.
- c. Risiko Kecurangan (Fraud) – Potensi salah saji secara material akibat kecurangan secara eksplisit dipertimbangkan dalam penilaian risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.



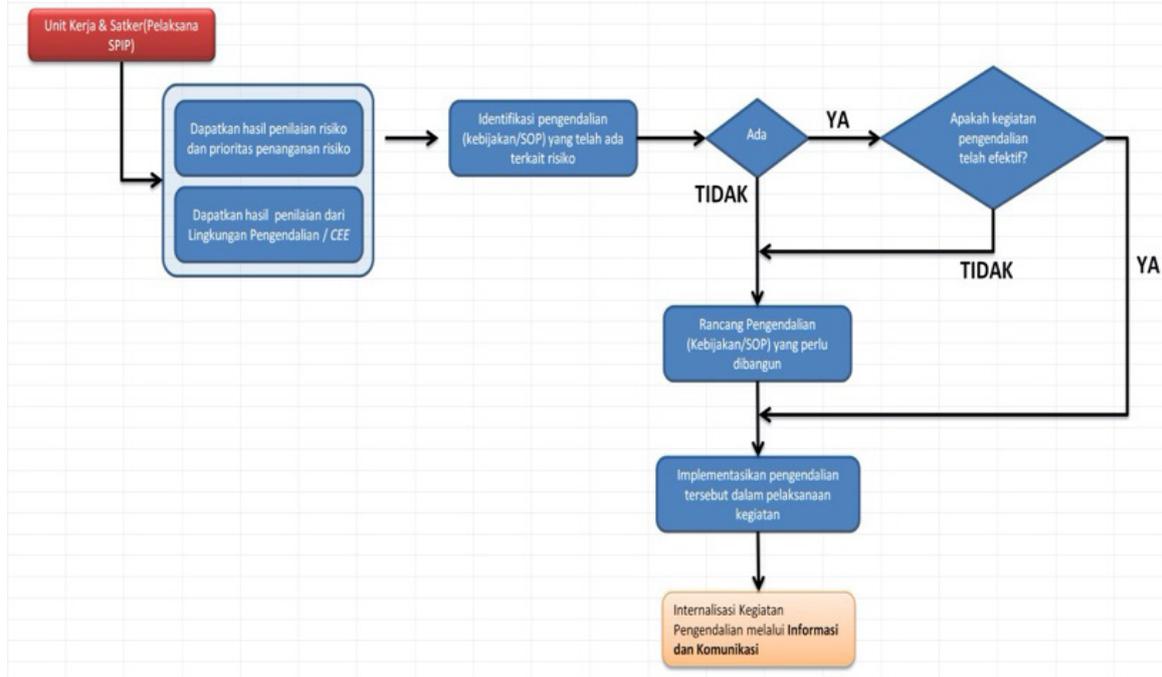
Gambar 1.6. Penilaian Risiko

Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

2. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

- Integrasi dengan Penilaian Risiko – Tindakan-tindakan perlu diambil untuk mengatasi risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- Pemilihan dan Pengembangan Aktivitas Kegiatan – Aktivitas pengendalian dipilih dan dikembangkan dengan mempertimbangkan biaya dan potensi efektivitas mitigasi risiko pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- Kebijakan dan Prosedur – Kebijakan terkait dengan pelaporan keuangan yang dapat diandalkan ditetapkan dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi, dengan prosedur yang sesuai sehingga arahan manajemen dilaksanakan.
- Teknologi Informasi – Pengendalian teknologi informasi, bila memungkinkan, didesain dan diimplementasikan untuk mendukung pencapaian tujuan pelaporan keuangan.

Kegiatan Pengendalian

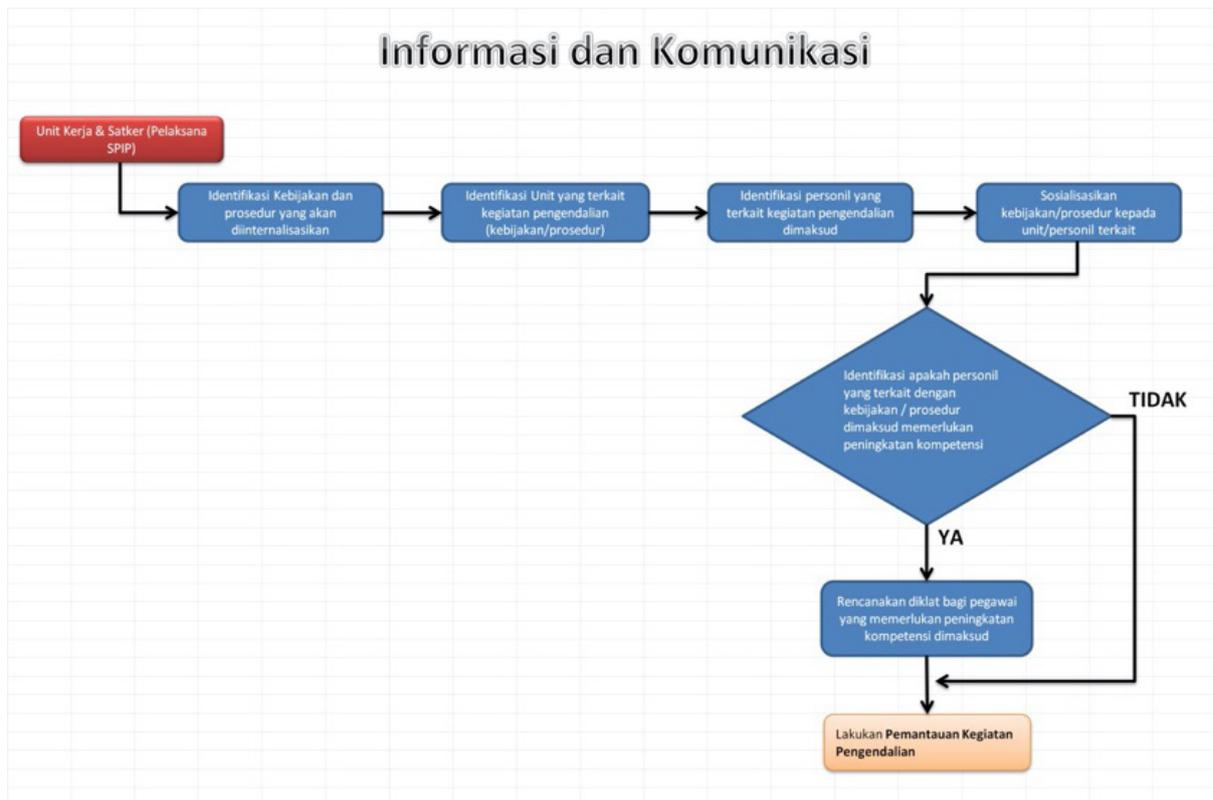


Gambar 1.7. Kegiatan Pengendalian

Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

3. Informasi dan Komunikasi

- Informasi Pelaporan Keuangan – Informasi terkait diidentifikasi, ditangkap, digunakan pada semua tingkatan organisasi, dan didistribusikan dalam bentuk dan jangka waktu yang mendukung pencapaian tujuan pelaporan keuangan.
- Informasi Pengendalian Internal – Informasi yang dibutuhkan untuk memfasilitasi berfungsinya komponen pengendalian lainnya diidentifikasi, ditangkap, digunakan dan didistribusikan dalam bentuk dan jangka waktu yang memungkinkan personel untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal mereka.
- Komunikasi Internal – Komunikasi memungkinkan dan mendukung pemahaman dan pelaksanaan tujuan pengendalian internal, proses dan tanggung jawab individual di semua tingkat organisasi.
- Komunikasi Eksternal – Hal-hal yang mempengaruhi pencapaian tujuan pelaporan keuangan dikomunikasikan dengan pihak-pihak luar.



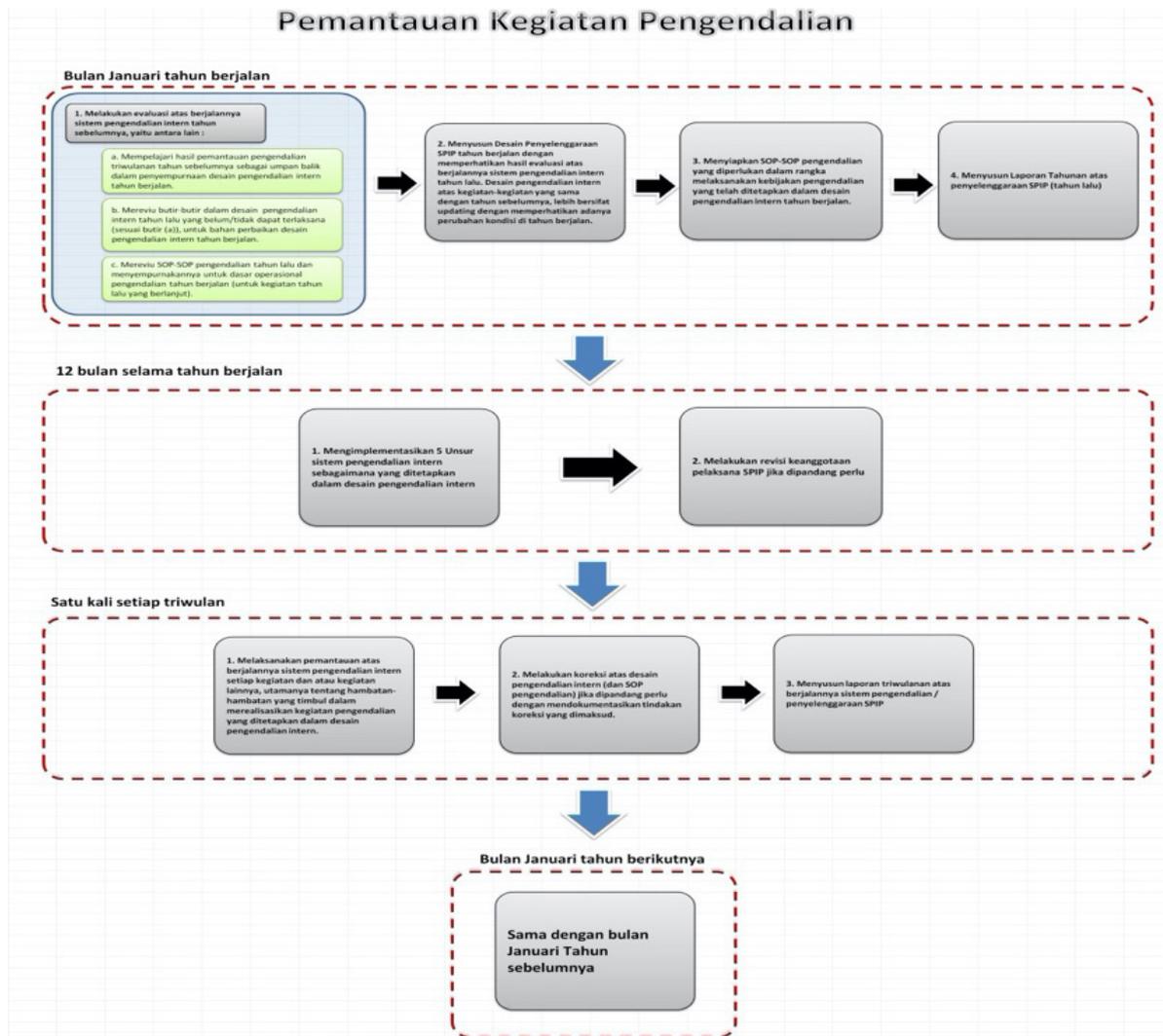
Gambar 1.5. Informasi dan Komunikasi

Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko -2016

4. Pemantauan (*Monitoring*)

- a. Pemantauan Berkelanjutan dan Evaluasi Terpisah – pemantauan yang terus menerus (*on going monitoring*) dan/atau evaluasi terpisah (*separatae evaluation*) memungkinkan manajemen untuk menentukan apakah komponen lain dari pengendalian internal atas pelaporan keuangan terus berfungsi dari waktu ke waktu.
- b. Pelaporan Kelemahan – Kelemahan pengendalian internal diidentifikasi dan dikomunikasikan secara tepat waktu kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, dan juga kepada manajemen serta dewan yang sesuai.

Pemantauan Kegiatan Pengendalian



Gambar 1.6. Pemantauan Kegiatan Pengendalian

Sumber: Modul Diklat SPIP Kominfo oleh Imam Triatmoko - 2016

Tujuan dari penerapan SPIP sebagaimana dinyatakan dalam pasal 2 ayat (3) adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Memperhatikan definisi, tujuan dan penerapan SPIP sebagaimana dinyatakan di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan dari sistem pengendalian intern, yang salah satunya adalah memastikan tercapainya tujuan entitas, maka setiap unsur- unsur SPIP harus dibangun menyatu dalam setiap proses organisasi internal entitas yang dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5. Pencegahan Kecurangan

Peran utama dari internal auditor sesuai dengan fungsinya dalam pencegahan kecurangan adalah berupaya untuk menghilangkan atau mengeleminir sebab- sebab timbulnya kecurangan tersebut. Karena pencegahan terhadap akan terjadinya suatu perbuatan curang akan lebih mudah daripada mengatasi bila telah terjadi kecurangan tersebut. Pada dasarnya kecurangan sering terjadi pada suatu entitas apa bila :

- Pengendalian intern tidak ada atau lemah atau dilakukan dengan longgar dan tidak efektif.
- Pegawai dipekerjakan tanpa memikirkan kejujuran dan integritas mereka.

- c. Pegawai diatur, dieksploitasi dengan tidak baik, disalahgunakan atau ditempatkan dengan tekanan yang besar untuk mencapai sasaran dan tujuan keuangan yang mengarah tindakan kecurangan.
- d. Model manajemen sendiri melakukan kecurangan, tidak efisien dan atau tidak efektif serta tidak taat terhadap hukum dan peraturan yang berlaku..
- e. Pegawai yang dipercaya memiliki masalah pribadi yang tidak dapat dipecahkan, biasanya masalah keuangan, kebutuhan kesehatan keluarga, gaya hidup yang berlebihan.
- f. Industri dimana perusahaan menjadi bagiannya, memiliki sejarah atau tradisi kecurangan

Pencegahan kecurangan pada umumnya adalah aktivitas yang dilaksanakan manajemen dalam hal penetapan kebijakan, sistem dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan sudah dilakukan dewan komisaris, manajemen, dan personil lain perusahaan untuk dapat memberikan keyakinan memadai dalam mencapai 3 (tiga) tujuan pokok yaitu ; keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi serta kepatuhan terhadap hukum & peraturan yang berlaku. (COSO: 1992)

Untuk hal tersebut, kecurangan yang mungkin terjadi harus dicegah antara lain dengan cara-cara berikut :

- a. Membangun struktur pengendalian intern yang baik

Dengan semakin berkembangnya suatu perusahaan, maka tugas manajemen untuk mengendalikan jalannya perusahaan menjadi semakin berat. Agar tujuan yang telah ditetapkan top manajemen dapat dicapai, keamanan harta perusahaan terjamin dan kegiatan operasi bisa dijalankan secara efektif dan efisien, manajemen perlu mengadakan struktur pengendalian intern yang baik dan efektif mencegah kecurangan.

Dalam memperkuat pengendalian intern di perusahaan, COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission) pada bulan September 1992 memperkenalkan suatu kerangka pengendalian yang lebih luas daripada model pengendalian akuntansi yang tradisional dan mencakup manajemen risiko, yaitu pengendalian intern terdiri atas 5 (lima) komponen yang saling terkait yaitu :

- 1) Lingkungan pengendalian (control environment) menetapkan corak suatu organisasi, mempengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern, menyediakan disiplin dan struktur.

Lingkungan pengendalian mencakup :

- a) Integritas dan nilai etika
- b) Komitmen terhadap kompetensi
- c) Partisipasi dewan komisaris atau komite audit
- d) Filosofi dan gaya operasi manajemen
- e) Struktur organisasi
- f) Pemberian wewenang dan tanggungjawab
- g) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

- 2) Penaksiran risiko (risk assessment) adalah identifikasi entitas dan analisis terhadap risiko yang relevan untuk mencapai tuannya, membentuk suatu dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola.

Risiko dapat timbul atau berubah karena keadaan berikut :

- a) Perubahan dalam lingkungan operasi
 - b) Personel baru
 - c) Sistem informasi yang baru atau diperbaiki
 - d) Teknologi baru
 - e) Lini produk, produk atau aktivitas baru
 - f) Operasi luar negeri
 - g) Standar akuntansi baru
- 3) Standar Pengendalian (control activities) adalah kebijakan dari prosedur yang membantu menjamin bahwa arahan manajemen dilaksanakan.

Kebijakan dan prosedur yang dimaksud berkaitan dengan:

- a) Penelaahan terhadap kinerja
 - b) Pengolahan informasi
 - c) Pengendalian fisik
 - d) Pemisahan tugas
- 4) Informasi dan komunikasi (information and communication) adalah pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dari waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggungjawab mereka.

Sistem informasi mencakup sistem akuntansi, terdiri atas metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah, meringkas, dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas bagi aktiva, utang dan ekuitas.

Komunikasi mencakup penyediaan suatu pemahaman tentang peran dan tanggung jawab individual berkaitan dengan pengendalian intern terhadap pelaporan keuangan.

- 5) Pemantauan (monitoring) adalah proses menentukan mutu kinerja pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian yang tepat waktu dan pengambilan tindakan koreksi.

b. Mengefektifkan aktivitas pengendalian

1) Review Kinerja

Aktivitas pengendalian ini mencakup review atas kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran, prakiraan, atau kinerja periode sebelumnya, menghubungkan satu rangkaian data yang berbeda operasi atau keuangan satu sama lain, bersama dengan analisis atas hubungan dan tindakan penyelidikan dan perbaikan; dan review atas kinerja fungsional atau aktivitas seseorang manajer kredit atas laporan cabang perusahaan tentang persetujuan dan penagihan pinjaman.

2) Pengolahan informasi

Berbagai pengendalian dilaksanakan untuk mengecek ketepatan, kelengkapan, dan otorisasi transaksi. Dua pengelompokan luas aktivitas pengendalian sistem informasi adalah pengendalian umum (*general control*) dan pengendalian aplikasi (*application control*). Pengendalian umum biasanya mencakup pengendalian atas operasi pusat data, pemrosesan dan pemeliharaan perangkat lunak sistem, keamanan akses, pengembangan dan pemeliharaan sistem aplikasi. Pengendalian ini berlaku untuk mainframe, minicomputer dan lingkungan pemakai akhir (*end-user*). Pengendalian ini membantu menetapkan bahwa transaksi adalah sah, diotorisasi semestinya, dan diolah secara lengkap dan akurat.

3) Pengendalian fisik

Aktivitas pengendalian fisik mencakup keamanan fisik aktiva, penjagaan yang memadai terhadap fasilitas yang terlindungi dari akses terhadap aktiva dan catatan; otorisasi untuk akses ke program komputer dan data files; dan perhitungan secara periodik dan perbandingan dengan jumlah yang tercantum dalam catatan pengendali.

4) Pemisahan tugas

Pembebanan tanggungjawab ke orang yang berbeda untuk memberikan otorisasi, pencatatan transaksi, menyelenggarakan penyimpanan aktiva ditujukan untuk mengurangi kesempatan bagi seseorang dalam posisi baik untuk berbuat kecurangan dan sekaligus menyembunyikan kekeliruan dan ketidakberesan dalam menjalankan tugasnya dalam keadaan normal

c. Meningkatkan kultur organisasi

Meningkatkan kultur organisasi dapat dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang saling terkait satu sama lain agar dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasikan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

Prinsip-prinsip dasar tersebut adalah (menurut Saifuddin Hasan, 2000) :

1) Keadilan (Fairness)

Melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dan stakeholders lainnya dari rekayasa transaksi yang bertentangan dengan peraturan-peraturan yang berlaku

2) Transparansi

Keterbukaan (disclosure) bagi stakeholder yang terkait untuk melihat dan memahami proses suatu pengambilan keputusan / pengelolaan suatu perusahaan. Dalam hal ini terkait pula kewajiban perusahaan untuk mengungkapkan informasi material kepada pemegang saham / publik dan pemerintah secara benar, akurat, teratur dan tepat waktu.

3) Akuntabilitas (Accountability)

Menciptakan sistem pengawasan yang efektif didasarkan atas distribusi dan keseimbangan kekuasaan antar anggota direksi, komisaris, pemegang saham dan pengawas. Di sini menyangkut pula proses pertanggungjawaban para pengurus perusahaan atas keputusan-keputusan yang dibuat dan kinerja yang dicapai.

4) Tanggung jawab (Responsibility)

Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mematuhi hukum dan ketentuan/peraturan yang berlaku termasuk tanggap terhadap lingkungan di mana perusahaan berada

5) Moralitas

Manajemen dan seluruh individu dalam perusahaan wajib menjunjung tinggi moralitas, di dalam prinsip ini terkandung unsur- unsur kejujuran, kepekaan sosial dan tanggung jawab individu

6) Keandalan (Reliability)

Pihak manajemen/pengelola perusahaan dituntut untuk memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam pengelolaan perusahaan

7) Komitmen

Pihak manajemen/pengelola perusahaan dituntut untuk memiliki komitmen penuh untuk selalu meningkatkan nilai perusahaan, dan bekerja untuk mengoptimalkan nilai pemegang sahamnya (duty of loyalty) serta menurunkan risiko perusahaan

Dalam pedoman GCG yang disusun oleh The National Committee on Corporate Governance (Maret 2000) telah disarankan dengan jelas bagi perusahaan untuk memenuhi 13 (tiga belas) aspek penting yang harus diperhatikan manajemen perusahaan yaitu :

Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, Sistem Audit, Sekretaris Perusahaan, Pihak-pihak yang berkepentingan (steakholders), Keterbukaan, Kerahasiaan, Informasi Orang Dalam, Etika Barusaha dan Anti Korupsi, Donasi, Kepatuhan pada Peraturan Perundang-undangan (Proteksi Kesehatan, Keselamatan Kerja, Pelestarian Lingkungan serta Kesempatan Kerja yang sama)

d. Mengefektifkan fungsi internal audit

Walaupun internal auditor tidak dapat menjamin bahwa kecurangan tidak akan terjadi, namun harus menggunakan kemahiran jabatannya dengan saksama sehingga diharapkan mampu mendeteksi terjadinya kecurangan dan dapat memberikan saran-saran yang bermanfaat kepada manajemen untuk mencegah terjadinya kecurangan.

Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh manajemen agar fungsi internal audit bisa efektif membantu manajemen dalam melaksanakan tanggungjawabnya dengan memberikan analisa, penilaian, saran dan komentar mengenai kegiatan yang diperiksanya adalah :

- 1) Internal audit departemen harus mempunyai kedudukan yang independen dalam organisasi perusahaan dalam artikata ia tidak boleh terlibat kegiatan operasional perusahaan dan bertanggungjawab kepada atau melaporkan kegiatannya kepada top manajemen
- 2) Internal audit departemen harus mempunyai uraian tugas secara tertulis, sehingga setiap auditor mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggungjawabnya.
- 3) Internal audit harus mempunyai internal audit manual yang berguna untuk :
 - mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas
 - menentukan standar yang berguna untuk mengukur dan meningkatkan performance
 - memberi keyakinan bahwa hasil akhir internal audit departemen sesuai dengan requirement dari internal audit director
- 4) Harus ada dukungan yang kuat dari top manajemen kepada internal audit departemen. Dukungan tersebut dapat berupa :
 - penempatan internal audit departemen dalam posisi yang independen
 - penempatan audit staf dengan gaji yang cukup menarik
 - penyediaan waktu yang cukup dari top manajemen untuk membaca, mendengarkan dan mempelajari laporan –laporan internal audit departemen dan respon yang cepat dan tegas terhadap saran-saran perbaikan yang diajukan oleh internal auditor
- 5) Internal audit departemen harus memiliki sumber daya yang profesional, capable, bisa bersikap objective dan mempunyai integritas serta loyalitas yang tinggi
- 6) Internal auditor harus bisa bekerjasama dengan akuntan publik Jika internal auditor sudah bisa bekerja secara efisien dan efektif dan bisa bekerjasama dengan akuntan publik, maka audit fee yang harus dibayar kepada KAP bisa ditekan menjadi lebih rendah karena hasil kerja internal auditor bisa mempercepat dan mempermudah penyelesaian pekerjaan KAP

e. Menciptakan struktur pengajian yang wajar dan pantas

f. Mengadakan Rotasi dan kewajiban bagi pegawai untuk mengambil hak cuti

g. Memberikan sanksi yang tegas kepada yang melakukan kecurangan dan berikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi

- h. Membuat program bantuan kepada pegawai yang mendapatkan kesulitan baik dalam hal keuangan maupun non keuangan
- i. Menetapkan kebijakan perusahaan terhadap pemberian-pemberian dari luar harus diinformasikan dan dijelaskan pada orang-orang yang dianggap perlu agar jelas mana yang hadiah dan mana yang berupa sogokan dan mana yang resmi
- j. Menyediakan sumber-sumber tertentu dalam rangka mendeteksi kecurangan karena kecurangan sulit ditemukan dalam pemeriksaan yang biasa-biasa saja
- k. Menyediakan saluran saluran untuk melaporkan telah terjadinya kecurangan hendaknya diketahui oleh staf agar dapat diproses pada jalur yang benar

6. Pendeteksian Kecurangan

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, resiko yang dihadapi perusahaan diantaranya adalah Integrity risk, yaitu resiko adanya kecurangan oleh manajemen atau pegawai perusahaan, tindakan illegal, atau tindak penyimpangan lainnya yang dapat mengurangi nama baik / reputasi perusahaan di dunia usaha, atau dapat mengurangi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Adanya resiko tersebut mengharuskan internal auditor untuk menyusun tindakan pencegahan/prevention untuk menangkai terjadinya kecurangan sebagaimana diuraikan dalam bagian sebelumnya.

Namun, pencegahan saja tidaklah memadai, internal auditor harus memahami pula bagaimana cara mendeteksi secara dini terjadinya kecurangan-kecurangan yang timbul. Tindakan pendeteksian tersebut tidak dapat di generalisir terhadap semua kecurangan. Masing-masing jenis kecurangan memiliki karakteristik tersendiri, sehingga untuk dapat mendeteksi kecurangan perlu kiranya pemahaman yang baik terhadap jenis-jenis kecurangan yang mungkin timbul dalam perusahaan.

Sebagian besar bukti-bukti kecurangan merupakan bukti-bukti tidak sifatnya langsung. Petunjuk adanya kecurangan biasanya ditunjukkan oleh munculnya gejala-gejala (symptoms) seperti adanya perubahan gaya hidup atau perilaku seseorang, dokumentasi yang mencurigakan, keluhan dari pelanggan ataupun kecurigaan dari rekan sekerja. Pada awalnya, kecurangan ini akan tercermin melalui timbulnya karakteristik tertentu, baik yang merupakan kondisi / keadaan lingkungan, maupun perilaku seseorang. Karakteristik yang bersifat kondisi / situasi tertentu, perilaku / kondisi seseorang personal tersebut dinamakan Red flag (Fraud indicators).

Meskipun timbulnya red flag tersebut tidak selalu merupakan indikasi adanya kecurangan, namun red flag ini biasanya selalu muncul di setiap kasus kecurangan yang terjadi. Pemahaman dan analisis lebih lanjut terhadap Red flag tersebut dapat membantu langkah selanjutnya untuk memperoleh bukti awal atau mendeteksi adanya kecurangan. Berikut adalah gambaran secara garis besar pendeteksian kecurangan berdasar penggolongan kecurangan oleh ACFE tersebut di atas.

a. Kecurangan Laporan Keuangan (Financial Statement Fraud). Kecurangan dalam penyajian laporan keuangan umumnya dapat dideteksi melalui analisis laporan keuangan sebagai berikut:

- analisis vertikal, yaitu teknik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara item-item dalam laporan laba rugi, neraca, atau Laporan arus kas dengan menggambarkannya dalam persentase. Sebagai contoh, adanya kenaikan persentase hutang niaga dengan total hutang dari rata-rata 28% menjadi 52% dilain pihak adanya penurunan persentase biaya penjualan dengan total penjualan dari 20% menjadi 17% mungkin dapat menjadi satu dasar adanya pemeriksaan kecurangan.

- analisis horizontal, yaitu teknik untuk menganalisis persentase- persentase perubahan item laporan keuangan selama beberapa periode laporan. Sebagai contoh adanya kenaikan penjualan sebesar 80% sedangkan harga pokok mengalami kenaikan 140%. Dengan asumsi tidak ada perubahan lainnya dalam unsur-unsur penjualan dan pembelian, maka hal ini dapat menimbulkan sangkaan adanya pembelian fiktif, penggelapan, atau transaksi illegal lainnya.
- analisis rasio, yaitu alat untuk mengukur hubungan antara nilai-nilai item dalam laporan keuangan. Sebagai contoh adalah current ratio, adanya penggelapan uang atau pencurian kas dapat menyebabkan turunnya perhitungan rasio tersebut.

b. Asset Misappropriation (Penyalahgunaan aset)

Teknik untuk mendeteksi kecurangan-kecurangan kategori ini sangat banyak variasinya. Namun, pemahaman yang tepat atas pengendalian intern yang baik dalam pos-pos tersebut akan sangat membantu dalam melaksanakan pendeteksian kecurangan. Dengan demikian, terdapat banyak sekali teknik yang dapat dipergunakan untuk mendeteksi setiap kasus penyalahgunaan aset. Masing-masing jenis kecurangan dapat dideteksi melalui beberapa teknik yang berbeda.

Misalnya, untuk mendeteksi kecurangan dalam pembelian ada beberapa metode deteksi yang dapat digunakan. Metode-metode tersebut akan sangat efektif bila digunakan secara kombinasi gabungan, setiap metode deteksi akan menunjukkan anomalies / gejala penyimpangan yang dapat diinvestigasi lebih lanjut untuk menentukan ada tidaknya kecurangan. Selain itu, metode-metode tersebut akan menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam pengendalian intern dan mengingatkan / memberi peringatan pada auditor akan adanya potensi terjadinya kecurangan di masa mendatang.

1) Analytical review

Suatu review atas berbagai akun yang mungkin menunjukkan ketidak biasaan atau kegiatan-kegiatan yang tidak diharapkan. Sebagai contoh adalah perbandingan antara pembelian barang persediaan dengan penjualan bersihnya yang dapat mengindikasikan adanya pembelian yang terlalu tinggi atau terlalu rendah bila dibandingkan dengan tingkat penjualannya. Metode analitis lainnya adalah perbandingan pembelian persediaan bahan baku dengan tahun sekarang yang mungkin mengindikasikan adanya kecurangan overbilling scheme atau kecurangan pembelian ganda.

2) Statistical sampling

Sebagaimana persediaan, dokumen dasar pembelian dapat diuji secara sampling untuk menentukan ketidakbiasaan (irregularities), metode deteksi ini akan efektif jika ada kecurigaan terhadap satu atributnya, misalnya pemasok fiktif. Suatu daftar alamat PO BOX akan mengungkapkan adanya pemasok fiktif.

3) Vendor or outsider complaints

Komplain / keluhan dari konsumen, pemasok, atau pihak lain merupakan alat deteksi yang baik yang dapat mengarahkan auditor untuk melakukan pemeriksaan lebih lanjut.

4) Site visit – observation

Observasi ke lokasi biasanya dapat mengungkapkan ada tidaknya pengendalian intern di lokasi-lokasi tersebut. Observasi terhadap bagaimana transaksi akuntansi dilaksanakan kadangkala akan memberi peringatan pada CFE akan adanya daerah-daerah yang mempunyai potensi bermasalah

5) Dalam banyak kasus kecurangan, khususnya kasus pencurian dan penggelapan aset, biasanya terdapat tiga faktor, yaitu:

- a) ada satu tekanan pada seseorang, seperti kebutuhan keuangan,
- b) adanya kesempatan untuk melakukan kecurangan dan menyembunyikan kecurangan yang dilakukan,
- c) adanya cara pembenaran perilaku tersebut yang sesuai dengan tingkatan integritas pelakunya,

Ada tiga elemen dalam struktur pengendalian intern yang perlu diperhatikan dengan baik, yaitu Lingkungan pengendalian, Sistem akuntansi, dan prosedur pengendalian, dengan rincian sebagai berikut:

Control Environment	Accounting System	Control Procedures
1. Management Philosophy and Style	1. Validity	1. Separation of duties
2. Organization Structure	2. Authorization	2. Proper procedures for authorization
3. Audit Committee	3. Completeness	3. Adequate documents and records
4. Communicatio methods	4. Valuation	4. Physical control over assets and records
5. Internal audit function	5. Classification	5. Independent checks on performance
6. Personnel policies and Procedures	6. Timing	-

Jika struktur internal control sudah ditempatkan dan berjalan dengan baik, peluang adanya kecurangan yang tak terdeteksi akan banyak berkurang. Pemeriksa kecurangan harus mengenal dan memahami dengan baik setiap elemen dalam struktur pengendalian intern agar dapat melakukan evaluasi dan mencari kelemahannya.

c. Corruption (Korupsi)

Sebagian besar kecurangan ini dapat dideteksi melalui keluhan dari rekan kerja yang jujur, laporan dari rekan, atau pemasok yang tidak puas dan menyampaikan komplain ke perusahaan. Atas sangkaan terjadinya kecurangan ini kemudian dilakukan analisis terhadap tersangka atau transaksinya. Pendeteksian atas kecurangan ini dapat dilihat dari karakteristik (Red flag) si penerima maupun si pemberi.

Orang-orang yang menerima dana korupsi ataupun penggelapan dana pada umumnya mempunyai karakteristik (red flag) sebagai berikut:

- The Big Spender
- The Gift taker
- The Odd couple
- The Rule breaker
- The Complainer
- The Genuine need

Sedangkan orang yang melakukan pembayaran mempunyai karakteristik (red flag) sebagai berikut:

- The Sleaze factor
- The too Succesful bidder

- Poor quality, higher prices
- The one-person operation

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan senantiasa menghadapi berbagai resiko yang dinamakan resiko bisnis (business risk). Termasuk diantaranya adalah resiko terjadinya kecurangan (fraud) yang tergolong dalam resiko integritas (Integrity Risk). Menurut ACFE, kecurangan yang terjadi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori kecurangan, kecurangan laporan keuangan (Financial Statement Fraud), penyalahgunaan aset (Asset Misappropriation), dan korupsi (Corruption).

Tanda-tanda awal (symptoms) biasanya muncul dalam kasus kecurangan, walau demikian munculnya symptoms tersebut belum berarti telah terjadi kecurangan. Symptoms ini dikenal dengan nama Red flag, yang seyogyanya dipahami dan digunakan oleh internal auditor dalam melakukan analisis dan evaluasi lebih lanjut untuk mendeteksi adanya kecurangan yang mungkin timbul sebelum dialakukan investigasi.

Setelah memahami jenis-jenis kecurangan, internal auditor perlu memahami secara tepat struktur pengendalian intern yang baik agar dapat melakukan upaya-upaya untuk mencegah dan mendeteksi kecurangan. Menurut COSO, struktur pengendalian intern terdiri atas lima komponen, yaitu Lingkungan Pengendalian (Control Environment), Penaksiran Risiko (Risk Assessment), Standar Pengendalian (Control Activities), Informasi Dan Komunikasi (Information And Communication), serta Pemantauan (Monitoring).

Jika struktur internal control sudah ditempatkan dan berjalan dengan baik, peluang adanya kecurangan yang tak terdeteksi akan banyak berkurang. Pemeriksa kecurangan harus mengenal dan memahami dengan baik setiap elemen dalam struktur pengendalian intern agar dapat melakukan evaluasi dan mencari kelemahannya.

1) Risiko Mata Uang dan Tingkat Suku Bunga

Pendapatan dan posisi kas Perusahaan dan Entitas Anak sebagian besar dalam mata uang dolar Amerika Serikat sedangkan sebagian besar beban operasi Perusahaan dan Entitas Anak dalam mata uang Rupiah. Dengan demikian, Perusahaan dan Entitas Anak mempunyai eksposur risiko melemahnya nilai Rupiah terhadap dolar Amerika Serikat. Untuk mengatasi risiko ini dari waktu ke waktu, Perusahaan dan Entitas Anak melakukan transaksi lindung nilai.

Perusahaan dan Entitas Anak terpapar risiko tingkat suku bunga yang berasal dari perubahan tingkat bunga atas liabilitas yang dikenakan bunga. Risiko ini dikelola pada umumnya dengan menggunakan interest rate swaps. Pada tahun 2011, kontrak interest rate swap Perusahaan telah berakhir. Sejak tahun 2011, Perusahaan memiliki utang obligasi dengan suku bunga tetap.

2) Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko bahwa Perusahaan dan Entitas Anak akan mengalami kerugian yang ditimbulkan oleh pelanggan atau pihak ketiga yang gagal memenuhi kewajiban kontraktual. Tidak ada risiko kredit yang signifikan. Perusahaan dan Entitas Anak mengelola dan mengendalikan risiko kredit dengan menetapkan batasan jumlah risiko yang dapat diterima untuk masing-masing pelanggan dan memantau risiko terkait dengan batasan-batasan tersebut.

Sehubungan dengan aset keuangan lainnya yang dimiliki Perusahaan dan Entitas Anak yang terdiri dari kas dan setara kas, piutang usaha dan piutang lainnya, risiko kredit yang dihadapi oleh Perusahaan dan Entitas Anak berasal dari kelalaian counter-party, dengan risiko maksimum sama dengan nilai tercatat dari instrumen-instrumen tersebut.

Perusahaan dan Entitas Anak yakin akan kemampuannya untuk terus mengendalikan dan mempertahankan eksposur yang minimal terhadap risiko kredit mengingat Perusahaan dan

Entitas Anak memiliki kebijakan yang jelas dalam pemilihan pelanggan, perjanjian yang mengikat secara hukum untuk transaksi penjualan komoditas mineral yang telah dilakukan dan secara historis mempunyai tingkat yang rendah untuk piutang usaha yang bermasalah. Kebijakan umum Perusahaan dan Entitas Anak untuk penjualan komoditas mineral pelanggan yang sudah ada dan pelanggan baru adalah memilih pelanggan dengan kondisi keuangan yang kuat dan reputasi yang baik. Kualitas kredit aset keuangan baik yang belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai dapat dinilai dengan mengacu pada peringkat kredit eksternal.

3) Risiko Likuiditas

Pengelolaan risiko likuiditas dilakukan antara lain dengan memonitor profil jatuh tempo pinjaman dan sumber pendanaan, menjaga saldo kecukupan kas dan surat berharga dan kesiapan untuk menjaga posisi pasar. Perusahaan dan Entitas Anak mempertahankan kemampuannya untuk melakukan pembiayaan atas pinjaman yang dimiliki dengan cara mencari berbagai sumber fasilitas pembiayaan yang mengikat dari pemberi pinjaman yang handal. Perusahaan dan Entitas Anak mempunyai eksposur risiko likuiditas dengan adanya pendanaan obligasi dan pinjaman modal untuk pengembangan proyeknya.

Tanggal jatuh tempo kontraktual dari liabilitas keuangan seperti utang usaha, biaya masih harus dibayar, bagian jangka pendek penyisihan untuk pengelolaan dan reklamasi lingkungan hidup dan utang lain adalah kurang dari satu tahun, kecuali untuk liabilitas keuangan seperti utang obligasi.

4) Ledakan

Ledakan dapat menimbulkan tekanan udara yang sangat tinggi disertai dengan nyala api. Setelah itu akan diikuti dengan kepulan asap yang berwarna hitam. Ledakan merambat pada lobang turbulensi udara akan semakin dahsyat dan dapat menimbulkan kerusakan yang fatal.

5) Longsor

Longsor di pertambangan biasanya berasal dari gempa bumi, ledakan yang terjadi di dalam tambang, serta kondisi tanah yang rentan mengalami longsor. Hal ini bisa juga disebabkan oleh tidak adanya pengaturan pembuatan terowongan untuk tambang.

6) Kebakaran

Hancurnya perkebunan kelapa sawit salah satunya disebabkan oleh kebakaran.

7) Manajemen Risiko Pasar

Harga TBS Kelapa sawit dihadapkan pada risiko harga pasar khususnya di erofa melalui kegiatan perdagangan mereka dan neraca mereka. Dua jenis risiko yang dianggap risiko pasar untuk bank seperti risiko suku bunga dan risiko valuta asing. Bank menghadapi risiko valuta asing karena adanya fluktuasi nilai tukar dan suku bunga adalah risiko yang paling umum dihadapi semua bank dalam mengelola semua produk-produk keuangan yang dikeluarkan oleh bank dengan tingkat bunga sensitif.

8) Risiko Tingkat Bunga

Risiko Suku Bunga adalah risiko efek negatif pada hasil keuangan dan modal bank yang disebabkan oleh perubahan suku bunga. Tujuan yang menyeluruh dari manajemen risiko suku bunga adalah untuk memastikan mekanisme arus kas yang besar tanpa adanya ketidaksesuaian dalam aset dan kewajiban segmen. Sebagai perantara keuangan, bank menghadapi risiko suku bunga dalam beberapa cara seperti:

- a) Risiko Re-Pricing: bentuk utama risiko suku bunga naik adalah perbedaan waktu jatuh tempo (untuk suku bunga tetap) dan re-pricing (untuk suku bunga mengambang) dari aset, posisi kewajiban off- balance-sheet (OBS). Mereka dapat mengekspos bank "pendapatan

dan aset” mendasari nilai ekonomi yang tak terduga tentang fluktuasi tingkat bunga yang cenderung terlalu sering dan tidak stabil.

- b) Risiko Kurva Hasil: Ketidaksesuaian harga juga dapat membuat bank untuk melakukan perubahan kemiringan dan bentuk kurva hasil. Risiko kurva hasil tak terduga muncul ketika pergeseran kurva hasil telah merugikan bank pendapatan atau nilai ekonomi aset portfolio mereka.
- c) Risiko Dasar: Risiko bahwa tingkat bunga untuk aktiva dan kewajiban yang berbeda dapat berubah dalam besaran yang berbeda maka disebut risiko dasar. Risiko tersebut timbul karena korelasi tidak sempurna dalam penyesuaian dari tarif yang diterima dan dibayarkan pada instrumen yang berbeda dengan karakteristik penentuan ulang harga yang bijaksana.
- d) Risiko Pilihan Bawaan: Sebuah opsi memberikan pemegang hak (namun bukanlah kewajiban) untuk membeli, menjual atau dalam beberapa cara mengubah arus kas instrumen atau kontrak keuangan. Pilihan instrumen yang mungkin berdiri sendiri seperti pertukaran-opsi dan kontrak perdagangan over-the-counter (OTC), atau mereka mungkin akan tertanam di dalam instrumen standar sebaliknya. Saat bank menggunakan nilai tukar dan pilihan OTC- di kedua bidang perdagangan dan akun non-trading, instrumen dengan pilihan bawaan biasanya hal paling penting dalam kegiatan non- perdagangan.
- e) Risiko investasi ulang: ketidakpastian tentang masa depan tingkat suku bunga menimbulkan risiko investasi ulang sebagai arus kas masa depan yang akan diinvestasikan kembali pada tingkat yang tidak diketahui saat ini. Kurva dengan hasil biasa, tanpa bootstrap, tidak diperhitungkan sebagai risiko investasi ulang.

9) Risiko Operasional

Risiko operasional didefinisikan sebagai “risiko kerugian yang dihasilkan dari cukupnya atau kegagalan proses internal, orang dan sistem atau dari peristiwa eksternal.” Definisi ini mencakup risiko hukum, tapi mengecualikan risiko strategis dan risiko reputasi. Di sisi lain, Reserve Bank of India telah mendefinisikan risiko operasional, sebagai „risiko apapun, yang tidak dikategorikan sebagai pasar atau risiko kredit, atau risiko kerugian yang timbul dari berbagai jenis kesalahan manusia dan kesalahan teknis.

10) Manajemen Risiko Likuiditas

Potensial risiko likuiditas. adalah ketidakmampuan untuk memenuhi kewajiban bankir saat mereka jatuh tempo. Ini muncul ketika bank tidak dapat menghasilkan uang untuk memenuhi penarikan dana, komitmen kredit atau peningkatan aset.

Hal tersebut berasal dari ketidaksesuaian pola aktiva dan kewajiban. Pengukuran dan pengelolaan kebutuhan likuiditas sangat penting bagi pengoperasian yang efektif untuk bank-bank komersial karena hal ini dapat menjadi sebab dan akibat dari risiko likuiditas terutama terkait dengan aset dan kewajiban bank. Bank harus terus memantau posisi likuiditas dalam jangka panjang dan terus menerus setiap hari. Ada dua pendekatan yang berhubungan dengan kedua analisis situasi yaitu (1) Pendekatan Fundamental dan (2) Pendekatan Teknis.

Pendekatan Fundamental: Pendekatan ini digunakan dalam jangka panjang. Dalam pendekatan ini bank mencoba untuk mengelola risiko likuiditas dengan mengendalikan posisi aset-kewajiban. Sebuah cara yang bijaksana untuk mengatasi situasi ini bisa dengan mengatur jatuh tempo aset dan kewajiban atau dengan melakukan diversifikasi dan memperluas sumber-sumber dana.

Pendekatan Teknis: Pendekatan ini berfokus pada posisi kewajiban bank dalam jangka pendek. Likuiditas dalam jangka pendek ini terutama terkait dengan arus kas yang timbul akibat

transaksi operasional. Bank harus mengetahui persyaratan dan uang tunai arus kas masuk dan menyesuaikan keduanya untuk memastikan tingkat yang aman untuk posisi likuiditas.

Skenario Manajemen Risiko akan semakin kuat karena liberalisasi, regulasi dan integrasi dengan pasar global. Manajemen risiko akan dilakukan secara proaktif dan kualitas kredit akan meningkat, yang menyebabkan sektor keuangan yang lebih kuat. Masa depan akan melihat perubahan struktural di sektor perbankan ditandai oleh konsolidasi dan perubahan di dalam sektor.

a) Risiko Terkait Korporasi

Kompleksitas dan volume pembiayaan korporasi menimbulkan risiko tambahan selain risiko yang terkait dengan produk. Analisis risiko yang terkait dengan pembiayaan korporasi meliputi:

- (1) Risiko yang timbul dari perubahan kondisi bisnis nasabah setelah pencairan pembiayaan.
- (2) Terdapat setidaknya tiga risiko yang dapat timbul dari perubahan kondisi bisnis nasabah setelah pencairan pembiayaan, yaitu sebagai berikut:

(a) Over trading

Over trading terjadi ketika nasabah mengembangkan volume bisnis yang besar dengan dukungan modal yang kecil (too much business volume with too little capital). Keadaan ini akan menimbulkan krisis cash flow.

(b) Adverse trading

Adverse trading terjadi ketika nasabah mengembangkan bisnisnya dengan mengambil kebijakan melakukan pengeluaran tetap (fixed costs) yang besar setiap tahunnya, serta bermain dipasar yang tingkat volume penjualannya tidak stabil. Perusahaan yang mempunyai karakteristik seperti ini merupakan perusahaan yang secara potensial berada dalam posisi yang lemah serta berisiko tinggi.

(c) Liquidity run

Liquidity run terjadi ketika nasabah mengalami kesulitan likuiditas karena kehilangan sumber pendapatan dan peningkatan pengeluaran yang disebabkan oleh alasan yang tidak terduga. Kondisi ini tentu saja akan mempengaruhi kemampuan nasabah dalam menyelesaikan kewajibannya kepada pihak bank. Sekalipun tidak dapat memprediksi arus likuiditas sebuah perusahaan, bank dapat menaksir apakah perusahaan tersebut memiliki likuiditas yang cukup atau dapat memperoleh dana tambahan untuk mempertahankan cashflow seperti sedia kala.

(d) Risiko yang timbul dari komitmen kapital yang berlebihan

Sebuah perusahaan mungkin saja mengambil komitmen kapital yang berlebihan dan menandatangani kontrak untuk pengeluaran bersekala besar. Apabila tidak mampu untuk membayar komitmennya, bank dapat dipaksa untuk dilikuidasi. Bank maupun supplier pembayaran perdagangan sering kali tidak mampu untuk mengontrol suatu pengeluaran yang berlebihan dari sebuah perusahaan. Namun demikian, bank dapat mencoba untuk memonitornya dengan melakukan analisis, misalnya, neraca perusahaan tersebut yang terakhir dipublikasikan, dimana komitmen pengeluaran kapital harus diungkap.

(e) Risiko yang timbul dari lemahnya analisis bank

Terdapat tiga macam risiko yang timbul dari lemahnya analisis bank, yakni sebagai berikut:

(f) Analisis pembiayaan yang keliru

Dalam konteks ini, terjadi bukan karena perubahan kondisi nasabah yang tak terduga, tetapi dikarenakan memang sudah sejak awal nasabah yang bersangkutan berisiko tinggi. Keputusan pembiayaan bisa jadi adalah keputusan yang tidak valid. Kesalahan dalam pengambilan keputusan ini biasanya bersumber dari informasi yang tersedia kurang akurat. Untuk mengatasi hal ini, bank memerlukan staf yang terlatih dan berpengalaman dalam menyusun suatu pendekatan pembiayaan.

(g) Creativeaccounting

Creativeaccounting merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan kebijakan akuntansi perusahaan yang memberikan keterangan yang menyesatkan tentang suatu laporan posisi keuangan perusahaan. Dalam kasus ini, keuntungan dapat dibuat agar terlihat lebih besar, aset terlihat lebih bernilai, dan kewajiban dapat disembunyikan dari neraca keuangan.

(h) Karakter nasabah

Terkadang nasabah dapat memperdaya bank dengan sengaja menciptakan pembiayaan macet. Bank perlu waspada terhadap kemungkinan ini dengan mencoba untuk membuat suatu keputusan berdasarkan informasi objektif tentang karakter nasabah.

(i) Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko bahwa Perusahaan dan Entitas Anak akan mengalami kerugian yang ditimbulkan oleh pelanggan atau pihak ketiga yang gagal memenuhi kewajiban kontraktual. Tidak ada risiko kredit yang signifikan. Perusahaan dan Entitas Anak mengelola dan mengendalikan risiko kredit dengan menetapkan batasan jumlah risiko yang dapat diterima untuk masing-masing pelanggan dan memantau risiko terkait dengan batasan-batasan tersebut. Sehubungan dengan aset keuangan lainnya yang dimiliki Perusahaan dan Entitas Anak yang terdiri dari kas dan setara kas, piutang usaha dan piutang lainnya, risiko kredit yang dihadapi oleh Perusahaan dan Entitas Anak berasal dari kelalaian counter-party, dengan risiko maksimum sama dengan nilai tercatat dari instrumen-instrumen tersebut.

Perusahaan dan Entitas Anak yakin akan kemampuannya untuk terus mengendalikan dan mempertahankan eksposur yang minimal terhadap risiko kredit mengingat Perusahaan dan Entitas Anak memiliki kebijakan yang jelas dalam pemilihan pelanggan, perjanjian yang mengikat secara hukum untuk transaksi penjualan komoditas mineral yang telah dilakukan dan secara historis mempunyai tingkat yang rendah untuk piutang usaha yang bermasalah. Kebijakan umum Perusahaan dan Entitas Anak untuk penjualan komoditas mineral pelanggan yang sudah ada dan pelanggan baru adalah memilih pelanggan dengan kondisi keuangan yang kuat dan reputasi yang baik. Kualitas kredit aset keuangan baik yang belum jatuh tempo dan tidak mengalami penurunan nilai dapat dinilai dengan mengacu pada peringkat kredit eksternal.

d. Konsep Risiko

Risiko berhubungan dengan ketidakpastian ini terjadi oleh karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (*uncertain*) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Istilah risiko memiliki beberapa definisi. Risiko dikaitkan dengan kemungkinan kejadian, atau keadaan yang dapat mengancam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Menurut Vaughan (1978) mengemukakan beberapa definisi risiko sebagai berikut:

- 1) Risk is the chance of loss (risiko adalah kans kerugian)

- 2) Chance of loss berhubungan dengan suatu exposure (keterbukaan) terhadap kemungkinan kerugian. Dalam ilmu statistik, chance dipergunakan untuk menunjukkan tingkat probabilitas akan munculnya situasi tertentu. Dalam hal chance of loss 100%, berarti kerugian adalah pasti sehingga risiko tidak ada.
- 3) Risk is the possibility of loss (risiko adalah kemungkinan kerugian).
- 4) Istilah possibility berarti bahwa probabilitas sesuatu peristiwa berada di antara nol dan satu. Namun, definisi ini kurang cocok dipakai dalam analisis secara kuantitatif.
- 5) Risk is uncertainty (risiko adalah ketidakpastian).
- 6) Uncertainty dapat bersifat subjective dan objective. Subjective uncertainty merupakan penilaian individu terhadap situasi risiko yang didasarkan pada pengetahuan dan sikap individu yang bersangkutan. Objective uncertainty akan dijelaskan pada dua definisi risiko berikut.
 - Risk is the dispersion of actual from expected results (risiko merupakan penyebaran hasil aktual dari hasil yang diharapkan).
 - Ahli statistik mendefinisikan risiko sebagai derajat penyimpangan sesuatu nilai di sekitar suatu posisi sentral atau di sekitar titik rata-rata.
 - Risk is the probability of any outcome different from the one expected (risiko adalah probabilitas sesuatu outcome berbeda dengan outcome yang diharapkan).

Menurut definisi di atas, risiko bukan probabilitas dari suatu kejadian tunggal, tetapi probabilitas dari beberapa outcome yang berbeda dari yang diharapkan. Dari berbagai definisi di atas, risiko dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tidak diinginkan, atau tidak terduga. Dengan kata lain, kemungkinan itu sudah menunjukkan adanya ketidakpastian.

Konsep lain yang berkaitan dengan risiko adalah peril dan hazard. Peril merupakan suatu peristiwa yang dapat menimbulkan terjadinya suatu kerugian. Sedangkan hazard merupakan keadaan dan kondisi yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya peril. Hazard terdiri dari beberapa tipe, yaitu:

- 1) Physical hazard merupakan suatu kondisi yang bersumber pada karakteristik secara fisik dari objek yang dapat memperbesar terjadinya kerugian.
- 2) Moral hazard merupakan suatu kondisi yang bersumber dari orang yang berkaitan dengan sikap mental, pandangan hidup dan kebiasaan yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya peril.
- 3) Morale hazard merupakan suatu kondisi dari orang yang merasa sudah memperoleh jaminan dan menimbulkan kecerobohan sehingga memungkinkan timbulnya peril.
- 4) Legal hazard merupakan suatu kondisi pengabaian atas suatu peraturan atau perundang-undangan yang bertujuan melindungi masyarakat sehingga memperbesar terjadinya peril. Risiko dapat terjadi pada pelayanan, kinerja, dan reputasi dari institusi yang bersangkutan. Risiko yang terjadi dapat disebabkan oleh berbagai faktor antara lain kejadian alam, operasional, manusia, politik, teknologi, pegawai, keuangan, hukum, dan manajemen dari organisasi.

Suatu risiko yang terjadi dapat berasal dari risiko lainnya, dan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Risiko rendahnya kinerja suatu instansi berasal dari risiko rendahnya mutu pelayanan kepada publik.

Risiko terakhir disebabkan oleh faktor-faktor sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan operasional seperti keterbatasan fasilitas kantor. Risiko yang terjadi akan berdampak pada tidak tercapainya misi dan tujuan dari instansi tersebut, dan timbulnya ketidakpercayaan dari publik. Risiko diyakini tidak dapat dihindari. Berkenaan dengan sektor publik yang menuntut transparansi dan peningkatan kinerja dengan dana yang terbatas, risiko yang dihadapi instansi Pemerintah

akan semakin bertambah dan meningkat. Oleh karena itu, pemahaman terhadap risiko menjadi keniscayaan untuk dapat menentukan prioritas strategi dan program dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen Risiko Pertambangan adalah suatu proses interaksi yang digunakan oleh perusahaan pertambangan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menanggulangi bahaya di tempat kerja guna mengurangi risiko bahaya seperti kebakaran, ledakan, tertimbun longsoran tanah, gas beracun, suhu yang ekstrem, dll. Jadi, manajemen risiko merupakan suatu alat yang bila digunakan secara benar akan menghasilkan lingkungan kerja yang aman, bebas dari ancaman bahaya di tempat kerja.

Terjadinya kecelakaan kerja tentu saja menjadikan masalah yang besar bagi kelangsungan suatu usaha. Kerugian yang diderita tidak hanya berupa kerugian materi yang cukup besar namun lebih dari itu adalah timbulnya korban jiwa yang tidak sedikit jumlahnya. Kehilangan sumber daya manusia ini merupakan kerugian yang sangat besar karena manusia adalah satu-satunya sumber daya yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun.

Menurut (Sunaryo, 2009), risiko dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk :

1) Risiko spekulatif

Suatu keadaan yang dihadapi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan dan juga dapat memberikan kerugian. Risiko spekulatif kadang-kadang dikenal dengan istilah risiko bisnis (*business risk*). Seseorang yang menginvestasikan dananya di suatu tempat menghadapi dua kemungkinan. Kemungkinan pertama investasinya menguntungkan atau malah investasinya merugikan. Risiko yang dihadapi seperti ini adalah risiko spekulatif.

2) Risiko murni

Sesuatu yang hanya dapat berakibat merugikan atau tidak terjadi apa-apa dan tidak mungkin menguntungkan. Salah satu contoh adalah kebakaran, apabila perusahaan menderita kebakaran, maka perusahaan tersebut akan menderita kerugian. Kemungkinan yang lain adalah tidak terjadi kebakaran. Dengan demikian kebakaran hanya menimbulkan kerugian, bukan menimbulkan keuntungan kecuali ada kesengajaan untuk membakar dengan maksud-maksud tertentu.

Risiko murni adalah sesuatu yang hanya dapat berakibat merugikan atau tidak terjadi apa-apa dan tidak mungkin menguntungkan. Salah satu cara menghindari risiko murni adalah dengan asuransi. Dengan demikian besarnya kerugian dapat diminimalkan. itu sebabnya risiko murni kadang dikenal dengan istilah risiko yang dapat diasuransikan (*insurable risk*). Perbedaan utama antara risiko spekulatif dengan risiko murni adalah kemungkinan untung ada atau tidak, untuk risiko spekulatif masih terdapat kemungkinan untung sedangkan untuk risiko murni tidak dapat kemungkinan untung. Kejadian sesungguhnya terkadang menyimpang dari perkiraan. Artinya ada kemungkinan penyimpangan yang menguntungkan maupun merugikan. Jika kedua kemungkinan itu ada, maka dikatakan risiko itu bersifat spekulatif. Sebaliknya, lawan dari risiko spekulatif adalah risiko murni, yaitu hanya ada kemungkinan kerugian dan tidak mempunyai kemungkinan keuntungan. Manajer risiko tugas utamanya menangani risiko murni dan tidak menangani risiko spekulatif, kecuali jika adanya risiko spekulatif memaksanya untuk menghadapi risiko murni tersebut.

Menentukan sumber risiko adalah penting karena mempengaruhi cara penanganannya. Sumber risiko dapat diklasifikasikan sebagai risiko sosial, risiko fisik, dan risiko ekonomi. Biaya-biaya yang ditimbulkan karena menanggung risiko atau ketidakpastian dapat dibagi sebagai berikut:

- Biaya-biaya dari kerugian yang tidak diharapkan
- Biaya-biaya dari ketidakpastian itu sendiri

e. Mengidentifikasi Risiko

Pengidentifikasian risiko merupakan proses analisa untuk menemukan secara sistematis dan berkesinambungan atas risiko (kerugian yang potensial) yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan checklist untuk pendekatan yang sistematis dalam menentukan kerugian potensial. Salah satu alternatif sistem pengklasifikasian kerugian dalam suatu checklist adalah; kerugian hak milik (property losses), kewajiban mengganti kerugian orang lain (liability losses) dan kerugian personalia (personnel losses). Checklist yang dibangun sebelumnya untuk menemukan risiko dan menjelaskan jenis-jenis kerugian yang dihadapi oleh suatu perusahaan.

Perusahaan yang sifat operasinya kompleks, berdiversifikasi dan dinamis, maka diperlukan metode yang lebih sistematis untuk mengeksplorasi semua segi. Metode yang dianjurkan adalah sebagai berikut:

- 1) Questioner analisis risiko (risk analysis questionnaire)
- 2) Metode laporan Keuangan (financial statement method)
- 3) Metode peta aliran (flow-chart)
- 4) Inspeksi langsung pada objek
- 5) Interaksi yang terencana dengan bagian bagian perusahaan
- 6) Catatan statistik dari kerugian masa lalu
- 7) Analisis lingkungan

Dengan mengamati langsung jalannya operasi, bekerjanya mesin, peralatan, lingkungan kerja, kebiasaan pegawai dan seterusnya, manajer risiko dapat mempelajari kemungkinan tentang hazard. Oleh karena itu, keberhasilannya dalam mengidentifikasi risiko tergantung pada kerja sama yang erat dengan bagian-bagian lain yang terkait dalam perusahaan.

Manajer risiko dapat menggunakan tenaga pihak luar untuk proses mengidentifikasi risiko, yaitu agen asuransi, broker, atau konsultan manajemen risiko. Hal ini tentunya memiliki kelemahan, di mana mereka membatasi proses hanya pada risiko yang diasuransikan saja. Dalam hal ini diperlukan strategi manajemen untuk menentukan metode atau kombinasi metode yang cocok dengan situasi yang dihadapi.

Dalam suatu bisnis adalah hal biasa jika memperoleh kerugian dalam operasi bisnisnya, namun manajemen harus bisa menarik pembelajaran dari setiap kerugian yang terjadi. Tanpa proses pembelajaran dari setiap kerugian yang terjadi, perusahaan akan mengulangi kesalahan yang sama. Kegagalan atau kerugian dalam setiap kasus bisnis bersifat unik, ada yang terungkap dalam beberapa hari saja, namun ada pula yang berlangsung dalam jangka panjang yang bisa membuat perusahaan bangkrut.

Menurut (Sihaan, 2007), dari berbagai kasusterdapat hal yang menarik tema dalam kasus tersebut, yang dibagi dalam tujuh pelajaran penting, yaitu:

- 1) Kenali bisnis anda
- 2) Kembangkan sistem checks and balances
- 3) Tetapkan limit dan ruang lingkup
- 4) Fokus pada kas anda
- 5) Gunakan ukuran yang tepat
- 6) Berikan kompensasi sesuai kinerja yang anda kehendaki
- 7) Ciptakan keseimbangan yin dan yang.

Pelajaran 1

Kenali Bisnis Anda

Kenali bisnis anda bukan hanya penting untuk manajemen yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengambil keputusan bisnis, namun juga penting untuk seluruh karyawan. Mengapa? Karena karyawan perlu mengetahui bagaimana akuntabilitas mereka bisa berdampak akan kemajuan bisnis perusahaan, dan bagaimana fungsi dan tanggung jawab mereka dengan pihak-pihak lainnya di dalam organisasi.

Kegagalan mengenali bisnis ini merupakan faktor penting dalam bencana yang dialami Kidder, Peabody. Pimpinan penegakan hukum SEC (Securities and Exchange Commission) Gary Lynch melaporkan bahwa para penyelia tidak pernah memahami aktivitas transaksi harian dan sumber keuntungan yang dibuatnya, sementara para auditor GE Capital benar-benar kurang memahami tentang perdagangan obligasi pemerintah. Secara tajam, laporan Lynch dengan tajam menyoroti kegagalan manajemen untuk mengawasi, memahami, memantau aktivitas di meja perdagangan.

Kita juga pernah melihat bagaimana Pimpinan tak mengenali apa yang kemungkinan dapat dilakukan oleh bawahannya sehari-hari. Seorang Pimpinan, tidak bisa hanya sekedar mendelegasikan wewenang, dan hanya mengontrol dari jarak jauh, namun sewaktu-waktu seorang Pimpinan harus memahami dan mengetahui risiko yang mungkin terjadi pada pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Dalam proses ini, melakukan cuti wajib atau mutasi perlu dilakukan, untuk memberikan "jeda", serta bisa melihat pekerjaan yang telah dilakukan oleh orang sebelumnya. Banyak kejadian, permasalahan baru diketahui, setelah orang yang bersangkutan di mutasikan ke tempat lain. Bagi orang yang baru dipindahkan ke tempat baru, pertama-tama adalah mempelajari dulu sistem prosedur di tempat baru, proses bisnis yang dilakukan oleh bawahan di tempat yang baru, melihat apakah semua telah berjalan normal dan sesuai aturan yang ditetapkan. Hal ini dilakukan, karena orang yang baru menggantikan tak ingin kena getahnya, karena kesalahan orang yang digantikan terdahulu.

Pelajaran 2

Kembangkan sistem checks and balance

Sistem checks and balance, mencegah individu atau kelompok tertentu memiliki wewenang berlebihan dalam mengambil risiko atas nama organisasi. Langkah ini juga merupakan upaya diversifikasi portofolio orang and proses. Sistem checks and balance, bersama-sama dengan pemisahan tugas utama, bukan hanya menjaga terjadinya kesalahan oleh manusia, proses dan sistem, namun sangat penting untuk tercapainya manajemen yang sehat. Kehancuran Barings Bank dapat menjadi contoh dari prinsip ini. Fungsi perdagangan maupun akuntansi di cabang Barings Bank Singapura bertanggung jawab pada Nick Leeson, yang memungkinkan menyembunyikan kerugian menumpuk selama setahun.

Fungsi checks and balance ini, kadang dikenal juga dengan istilah built in control. Ada pemisahan antara maker, checker dan signer. Andaikata kekurangan karyawan, maka minimal harus ada dua pihak independen. Hal ini berlaku pula untuk pemisahan antara policy (pembuat kebijakan), proses analisis (yang mengeksekusi), serta administrasi. Tanpa checks and balance, perusahaan akan kesulitan mendeteksi terjadinya risiko sejak dini, dan atas kesalahan siapa.

Pelajaran 3

Tetapkan Limit dan Ruang Lingkup

Bila strategi bisnis dan perencanaan produk memberikan "arah yang hendak dituju", maka limit dan ruang lingkup memberikan tanda "kapan harus berhenti."

Limit risiko untuk kredit, antara lain risk adjusted limits oleh pihak ketiga, risk grade, industri dan Negara. Untuk risiko operasional, batas risiko yang mencakup, antara lain: standar kualitas minimum untuk operasi, sistem, atau proses. Limit tersebut tidak hanya pada risiko finansial dan operasional, namun juga untuk mengendalikan risiko bisnis, misalnya standar untuk praktek penjualan dan keterbukaan produk. Ruang lingkup juga perlu dikembangkan untuk mengendalikan risiko organisasional, seperti kebijakan pengangkatan karyawan dalam hubungannya dengan pemeriksaan latar belakang calon karyawan, atau kebijakan pengakhiran hubungan kerja jika seorang karyawan melanggar kebijakan perusahaan. Tanpa batas dan ruang lingkup yang jelas, manajemen sebuah perusahaan yang sedang bertumbuh dengan cepat dapat disamakan dengan pengemudi tanpa rem.

Pendelegasian wewenang memang perlu, namun Pemberi delegasi tetap bertanggung jawab atas sebagian wewenang yang diberikan. Limit diperlukan untuk menetapkan standar, untuk menetapkan batas risiko yang dapat diserap. Pada berita akhir-akhir ini, kita bisa melihat, bahwa penanganan SDM sebuah perusahaan sangat unik. Kita bisa melihat bagaimana ASTRA, walau ditinggal Pemimpinnya secara mendadak tetap berjalan. Di satu sisi ada perusahaan yang menanggung risiko karena pemberian limit yang berlebihan pada salah satu manager. Walau seorang manager dianggap handal dan berkualitas, tetap ada batas risiko yang bisa diserap oleh perusahaan.

Pelajaran 4

Fokus pada Kas Anda

Seorang perampok terkenal pernah ditanya, mengapa dia merampok Bank. Jawabannya, "karena disana ada uang." Jawaban sederhana ini mengandung pelajaran penting bagi seluruh institusi keuangan maupun bagian keuangan perusahaan. Kejahatan, baik fraud (penipuan), penyalahgunaan, atau pencurian, mengikuti kas. Kesalahan perdagangan dan operasional perusahaan akan terasa akibatnya bila membawa dampak terhadap kas. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa terdapat mekanisme pengelolaan posisi dan arus kas yang memadai di perusahaan mencakup mekanisme pengendalian, berupa otorisasi pengajuan, persetujuan, dan pelaksanaan transfer: proses internal untuk mengukur, memantau, merekonsiliasi, dan mencatat / mendokumentasi transaksi kas.

Teknologi baru seperti e-commerce, electronic banking dan smart cards menghadapkan institusi keuangan pada

tantangan baru. Manajemen keuangan dan kas yang tidak memadai membuka peluang untuk tindakan curang yang tidak terlacak, serta menjadi wilayah "buta" untuk kesalahan perdagangan operasional. Selang waktu panjang antara laba yang dilaporkan dan arus kas aktual harus menjadi perhatian pada perusahaan apapun.

Mengutip seorang analis, "Cash is king. Accounting is opinion."

Dalam kehidupan sehari-hari kita mengenal istilah cash flow, benar-benar aliran kas keluar masuk. Jika pada neraca dan rugi laba terlihat bagus, namun yang perlu dilihat adalah aliran kas riil, karena kas adalah darah perusahaan.

Pelajaran 5

Gunakan ukuran yang tepat

Ukuran kesuksesan yang digunakan oleh perusahaan untuk melacak kinerja individual dan kelompok merupakan pendorong utama perilaku, dan juga pendorong utama risiko. Perusahaan sering menetapkan target kinerja berdasarkan tingkat penjualan, pendapatan, dan laba. Ada pula yang melakukan pendekatan dengan balance scorecard, melengkapi ukuran finansial dengan ukuran kinerja yang terkait dengan kualitas, kepuasan pelanggan, dan proses internal lainnya. Jika manajemen ingin mendapatkan hasil yang tepat (perspektif risiko yang tepat), penting agar ukuran-ukuran risiko

dimasukkan ke dalam berbagai proses yang menghasilkan laporan manajemen pengukuran kinerja. Serangkaian risiko yang terintegrasi dapat membantu manajemen dengan informasi yang tepat waktu, mengenai berbagai jenis risiko yang dihadapi perusahaan, termasuk indikator-indikator risiko aktual dan peringatan dini.

Penggunaan ukuran yang tidak tepat merupakan salah satu faktor yang membawa Bausch & Lomb (perusahaan kacamata dan contact lens) kedalam kesulitan. Pemusatan perhatian pada target pendapatan, ditambah amosfir yang amat sangat menuntut, menghasilkan perilaku yang membawa dampak yang tidak diinginkan di berbagai tingkatan, dari ketidakpuasan pelanggan hingga harga saham. Berbagai bencana yang menimpa perusahaan secara mendasar disebabkan oleh keinginan untuk sukses yang terlalu besar. Perusahaan yang menekankan pertumbuhan dengan segala cara (at all costs), membawa dampak pada berbagai kerugian pada perusahaan. Perusahaan lain secara regular menetapkan target pertumbuhan 15-20 persen setahun. Perusahaan ini hendaknya bertanya pada diri mereka sendiri, apakah target ini realistis bila perekonomian secara umum hanya tumbuh sekitar 3-4 persen? Tekanan seperti apa yang ditimbulkan target ini terhadap unit bisnis? Bagaimana sikap perilaku karyawan bila sasaran penjualan dan pendapatan yang agresif tidak diimbangi dengan sistem pengendalian dan ukuran risiko yang memadai?

Pelajaran 6

Berikan kompensasi sesuai dengan kinerja yang anda kehendaki

Sisi lain pengukuran kinerja adalah wacana mengenai kompensasi dan insentif. Organisasi perlu merancang dengan cermat bagaimana merencanakan dan menerapkan kompensasi dan insentif, apakah kompensasi dan insentif mempertegas perilaku dan kinerja yang diharapkan. Kombinasi pengukuran kinerja dan kompensasi insentif merupakan salah satu pendorong untuk perubahan perilaku dan organisasi, yang dapat mendukung tercapainya berbagai sasaran manajemen risiko atau sebaliknya.

Perusahaan perlu mengantisipasi dan memperhatikan dengan cermat, berbagai sinyal yang dikirimkan sistem pengukuran kinerja dan kompensasi insentif, untuk memastikan bahwa sistem tersebut konsisten dengan sasaran-sasaran bisnis dan manajemen risiko perusahaan. Seorang Profesor di UCLA pernah mengatakan, "Jika anda berada di suatu perusahaan dan melihat orang-orang pintar tengah melakukan hal-hal bodoh, 9 kali dari 10 kejadian, karena mereka dibayar untuk melakukan hal tersebut." Struktur insentif yang tidak tepat merupakan akar permasalahan terkait dengan kurang kemandirian riset saham, sebagai contoh, analis saham merekomendasi suatu saham kepada nasabah, tetapi mereka sendiri secara pribadi melepaskan saham tersebut.

Pemberian target yang menantang, namun bisa dicapai, perlu penelitian dan perhitungan yang tepat. Pemberian target yang terlalu tinggi juga membahayakan, karena bawahan akan melakukan pada bidang-bidang yang kemungkinan berisiko tinggi, agar target tercapai. Tak ada artinya target tercapai, namun satu atau dua tahun kemudian timbul masalah.

Pelajaran 7

Ciptakan keseimbangan Yin dan Yang Fokus manajemen risiko saat ini adalah pengembangan infrastruktur: fungsi manajemen risiko yang independen dan komite-komite pengawas, penilaian risiko dan audit, kebijakan dan prosedur manajemen risiko, sistem dan model, pengukuran dan pelaporan, limit risiko serta proses pengecualian (exception). Semua ini membentuk sisi keras atau hard side (yin) manajemen risiko. Setara dengan itu, perusahaan perlu memberikan perhatian pada sisi lunak atau soft side (yang) manajemen risiko.

Sisi lunak manajemen risiko, mencakup:

1. Pemberian contoh dan pengembangan kesadaran melalui demonstrasi komitmen manajemen senior.
2. Penetapan prinsip yang akan memadukan budaya dan nilai-nilai risiko perusahaan.
3. Memfasilitasi komunikasi terbuka dalam membahas wacana seputar risiko, eskalasi eksposur, dan berbagi pengalaman serta praktik terbaik.
4. Penyediaan program pelatihan dan pengembangan
5. Penegasan perilaku dan hasil yang diinginkan dengan pengukuran kinerja dan insentif.

Soft side fokus pada orang, keahlian, budaya, nilai dan insentif. Dalam banyak hal, komponen soft side merupakan pendorong (*drivers*) utama kegiatan pengambilan risiko, sementara komponen hard side sebagai faktor yang memungkinkan (*enablers*), yang mendukung aktivitas manajemen risiko.

"Tidak ada hasil tanpa risiko, tetapi risiko hendaknya diambil tidak secara serampangan atau acak." Itu berarti Yin dan Yang dalam manajemen risiko diperlukan, para manager hendaknya mengambil pendekatan yang seimbang dalam mengelola risiko di perusahaan.

BAB III

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI PERUSAHAAN PERKEBUNAN

A. Penerapan Manajemen Risiko di Sektor Perkebunan

Organisasi Pengelolaan Risiko Komite Manajemen Risiko yang terdiri dari Direksi dan Direktur *Investment Planning & Risk Management* bertanggung jawab mengembangkan kebijakan dan strategi pengelolaan risiko Perusahaan, dengan didukung oleh Fungsi Risk Management di tingkat Korporat maupun Direktorat.

Fungsi Risk Management Korporat bertanggung jawab untuk mengembangkan laporan manajemen risiko, memantau profil risiko Perusahaan, memberikan rekomendasi kepada Komite Manajemen Risiko, mengevaluasi kegiatan bisnis, dan memantau pelaksanaan manajemen risiko.

Fungsi Manajemen Risiko Direktorat, bersama- sama dengan Unit Bisnis (*Risk Owner*), melakukan proses Manajemen Risiko dengan mengidentifikasi, menilai, memetakan, memitigasi dan memantau risiko.

Pelaksanaan pengelolaan risiko Perusahaan didukung oleh sumber daya manusia yang terus ditingkatkan kompetensinya tentang pengelolaan risiko melalui program-program pembelajaran, serta oleh sistem pengelolaan risiko terintegrasi yang mendokumentasikan setiap tahap proses pengelolaan risiko.

Faktor-Faktor Risiko Beberapa jenis risiko yang ada dalam proses-prosees kerja dan bisnis Pertamina antara lain adalah:

1. Risiko Strategis
2. Risiko Finansial
3. Risiko Operasiona
4. Risiko Tata Kelola
5. Risiko Kepatuhan
6. Risiko Pelaporan.

Berikut ini diuraikan potensi risiko (*risk event*), dampak risiko dan rencana mitigasi risiko bagi beberapa faktor risiko utama di Perusahaan sector Perkebunan.

Tabel 4.1
Analisis Risiko Sektor Perkebunan Sawit

No	Tipe Risiko (Risk Type)	Potensi Risiko (Risk Event)	Dampak (Impact)	Mitigasi (Mitigation)
1.	Risiko Strategis	Risiko perubahan situasi ekonomi, sosial, dan politik.	Terganggunya kegiatan dan kinerja keuangan Perusahaan.	Menyusun strategi jangka pendek dan jangka panjang dengan memperhitungkan dan mengantisipasi perubahan kondisi eksternal yang berpotensi merugikan Perseroan.

No	Tipe Risiko (Risk Type)	Potensi Risiko (Risk Event)	Dampak (Impact)	Mitigasi (Mitigation)
		Risiko terkait dengan regulasi pemerintah.	<ul style="list-style-type: none"> • Terganggunya kegiatan usaha Perusahaan, terkait dengan harga TBS Dunia & benturan dengan Erofa • Persaingan produksi TBS dengan Malaysia dan negara penghasil sawit lainnya • Maraknya pencurian TBS perebutaan HGU, pembakaran lahan dst 	Mengelola Wilayah Pengelolaan Pertkebunan yang mengacu pada prinsip GCG.
		Risiko kegagalan pihak ketiga	<ul style="list-style-type: none"> • Terganggunya kegiatan operasional Perusahaan. Perusahaan mengalami kerugian operasional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memilih mitra secara selektif, • Menyusun kontrak yang tidak merugikan kedua pihak, Menempatkan wakil Perusahaan yang kompeten dalam kerja sama tersebut.
		Risiko terkait dengan aksi terrorisme.	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan mengalami kerugian besar. Terganggunya kegiatan operasional Perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan sistem Manajemen Pengamanan Perusahaan, • Mengasuransikan aset Perusahaan.
		Risiko bencana alam.	kerusakan aset- aset Perusahaan, korban jiwa, hingga terhentinya kegiatan operasional.	<ul style="list-style-type: none"> • Memaksimalkan Disaster Recovery Plan dan Disaster Recovery Center, • Memberikan simulasi kondisi darurat secara berkala dan dibentuk tim penanggulangan keadaan darurat. • Mendirikan Pusat Komando Pengendalian di unit operasi yang terhubung dengan crisis center di Kantor Pusat, Mengasuransikan aset Perusahaan.
		Risiko gugatan hukum dari berbagai pihak, baik dari regulator, mitra kerja, pekerja, hingga masyarakat. (khususnya terkait tender, perebutan HGU)	<ul style="list-style-type: none"> • Perseroan mengalami kerugian besar. Reputasi Perusahaan di masyarakat akan menjadi buruk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan prinsip GCG, Memaksimalkan Fungsi Hukum dan Litigasi, serta asuransi liability untuk menjamin berbagai risiko gugatan hukum.

No	Tipe Risiko (Risk Type)	Potensi Risiko (Risk Event)	Dampak (Impact)	Mitigasi (Mitigation)
2.	Risiko Finansial	Risiko pergerakan atau fluktuasi variabel- variabel pasar seperti perubahan kurs valuta asing, harga komoditas, tingkat suku bunga, sewa kapal, dan fluktuasi harga CPO.	Perusahaan mengalami kerugian besar	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan analisis risiko pasar, natural hedging, Berkoordinasi dengan BI untuk pengadaan valas, Berkoordinasi dengan Anak Perusahaan/coleega bisnis untuk pengadaan CPU dan produk TBS, Mengupayakan tingkat suku bunga pinjaman yang kompetitif, Memelihara hubungan yang baik dan mempunyai akses yang kuat dengan bank dan Lembaga keuangan di dalam dan luar negeri.
		Risiko keterlambatan atau gagal bayar dari pelanggan.	<ul style="list-style-type: none"> Terganggunya cash flow Perusahaan. Terganggunya kegiatan investasi Perusahaan. Perusahaan mengalami kerugian yang besar. 	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan sistem scoring dan Rating dalam pemberian kredit, Mengevaluasi alokasi kredit dan jaminannya.
		Risiko kondisi <i>cash shortage</i> atau ketidak- sesuaian komposisi mata uang yang dimiliki dengan komposisi kewajiban dalam mata uang (<i>mismatch currency</i>).	Terganggunya kegiatan pendanaan Perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan tingkat <i>cash reserve</i> minimum mata uang yang diperlukan, Membuat proyeksi <i>cash flow</i> untuk memonitor rencana penerimaan dan pengeluaran beserta realisasinya, Melakukan strategi pendanaan, percepatan kolektibilitas piutang, serta <i>cost efficiency</i>.
		Risiko terjadinya penurunan aktivitas perekonomian dunia.	Terganggunya kegiatan dan kinerja keuangan Perusahaan.	Melakukan analisa potensi pasar primer dan sekunder, serta strategi pemasaran untuk merespon perubahan kondisi makro ekonomi.
3.	Risiko Operasional	Risiko keselamatan dan kesehatan kerja serta pencemaran lingkungan di sekitar PKS.	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan mengalami kerugian besar. Reputasi Perusahaan di masyarakat akan menjadi buruk. 	<ul style="list-style-type: none"> Penerapan ISO 14000 dan HSE risk assessment Upskilling, awareness dan drill HSE secara berkala, Menerapkan program Contractor Safety Management System (CSMS), Melibatkan safety engineer pada tahap disain dan commissioning, Sosialisasi regulasi UU Perkebunan No. 39 Tahun 2014 Penegakan Hukum berdasarkan UU Perkebunan sebagai <i>lex spesialis</i>
		Risiko terlambatnya mengikuti perkembangan teknologi CPO.	Hilangnya peluang Perusahaan untuk ikut mengerjakan proyek-proyek CPO (Biosolar/Bio Energy go green, go clean) yang membutuhkan konsep dan teknologi baru.	Melakukan <i>research and development</i> melalui fungsi <i>Technology Center, upskilling knowledge, training, benchmarking, serta engineering and development</i>

No	Tipe Risiko (Risk Type)	Potensi Risiko (Risk Event)	Dampak (Impact)	Mitigasi (Mitigation)
		Risiko terkait dengan usia aset-aset produksi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> Bertambahnya biaya perawatan alat. Terganggunya kegiatan operasional. 	Melakukan perbaikan, perawatan, dan peremajaan aset produksi dengan teknologi baru.

Secara terinci, 4 kategori risiko tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Risiko Strategis (*Strategic Risk*), merupakan risiko yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan strategis. Risiko yang biasanya muncul adalah kondisi tak terduga yang mengurangi kemampuan perusahaan untuk menjalankan strategi yang direncanakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Umumnya, risiko ini dianalisa di dalam Analisa Manajemen Strategis dan Analisa Studi Kelayakan (*feasibility study*) sebagai faktor pertimbangan utama di dalamnya. Contoh : Perubahan faktor lingkungan industri, Peningkatan persaingan produk, Perubahan pada permintaan/tuntutan pelanggan, Perubahan tingkat kepuasan pelanggan, Perubahan kesepakatan bisnis, dan lain-lain.
2. Risiko Operasional (*Operational Risk*), merupakan risiko yang berkaitan dengan kegagalan fungsi proses internal perusahaan. Ada 4 faktor umum penyebab risiko operasional, yaitu Kesalahan Manusia (*human error*), Kesalahan Proses (*process error*), Kesalahan Sistem (*system error*) dan Kesalahan akibat Faktor Eksternal. Contoh : Kesalahan operator proses, Urutan proses yang salah, Desain sistem yang salah, atau kesalahan yang dipicu oleh cuaca, kondisi ekonomi, dan lain-lain.
3. Risiko Keuangan (*Financial Risk*), merupakan risiko yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kestabilan keuangan perusahaan. Aspek yang tercakup antara lain tentang hak pemilikan, tingkat keuntungan/laba (*profit*), kondisi aset dan faktor kondisi eksternal yang bisa berdampak pada keberlangsungan usaha dari sebuah perusahaan. Risiko keuangan antara lain mencakup Risiko perubahan pasar (yang mempengaruhi penjualan), Risiko Likuiditas (ketercukupan sumber pendanaan), Risiko Kredit (selisih/margin keuntungan), Risiko Regulasi, Risiko Pajak dan Risiko Akuntansi (penggunaan metode akuntansi).
4. Contoh : Kenaikan/penurunan tingkat suku bunga kredit (bagi debitur/kreditur), Fluktuasi nilai tukar mata uang asing, Inflasi, Fluktuasi harga-harga komoditas, Perubahan regulasi aturan usaha/ijin/aturan perpajakan, dan lain-lain.
5. Risiko Bahaya (*Hazard Risk*), merupakan risiko yang berpotensi mengakibatkan kebangkrutan dan kerusakan. Saat membahas hazard, kita juga akan membahas peril. Peril adalah peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian, sedangkan hazard adalah kondisi yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya suatu peril. Peril dapat didefinisikan sebagai penyebab langsung terjadinya kerugian. Dalam hal ini ada 3 jenis hazard risk yang perlu dicermati, yaitu Legal Hazard Risk (risiko bahaya berkaitan dengan celah hukum perundang-undangan/kontrak perjanjian yang mengikat secara hukum), Physical Hazard Risk (risiko bahaya kerusakan fisik terhadap aset perusahaan yang umumnya dipengaruhi oleh faktor eksternal) dan Morale Hazard Risk (potensi bahaya kerusakan moral karyawan akibat faktor ketidakpuasan/hal-hal lainnya yang berdampak negatif kepada karyawan)
6. Contoh : Risiko kebakaran gedung/fasilitas perusahaan, Risiko pemogokan kerja karyawan, Risiko bencana alam (akibat perusahaan berada di daerah yang berpotensi rawan bencana), Risiko tuntutan hukum dari pihak ketiga (seperti dipailitkan dan tuntutan ganti kerugian yang sangat besar), dan lain-lain.

1. Prinsip Dasar Manajemen Risiko

Tujuh (7) prinsip dasar manajemen risiko terintegrasi tersebut (PRUDENT) adalah :

a. Provide *Value* (Memberikan Nilai Tambah)

Manajemen risiko harus memberikan kontribusi positif untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara lebih optimal dan memberikan nilai tambah (*value added*) bagi para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

b. Responsible (Bertanggung Jawab)

Semua individu di dalam perusahaan bertanggung jawab terhadap efektivitas pelaksanaan manajemen risiko di setiap proses kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung manajemen dalam mengambil keputusan sesuai dengan skala prioritas berdasarkan informasi yang lengkap dan relevan.

c. Utmost *Good Faith & Mindfulness* (Dengan Itikad Baik dan Kesadaran Penuh) Semua individu di dalam perusahaan bekerja berdasarkan itikad yang baik dan dengan sepenuh kesadarannya mengemban peran dan tanggung jawab untuk mendukung upaya pencapaian sasaran perusahaan dengan tetap berlandaskan pada prinsip kehati-hatian.

d. *Dynamic & Always Adapt to Change* (Dinamis dan Selalu Beradaptasi dengan Perubahan)

e. Manajemen risiko bersifat dinamis dan selalu beradaptasi dengan perubahan, untuk itu manajemen risiko harus memfasilitasi dan berkontribusi terhadap perbaikan/peningkatan/pengembangan yang terus menerus dalam perusahaan.

f. Encouraging "*Doing the Right Things Right at the First Time*" (Mendorong tumbuhnya Budaya "Melakukan Yang Benar dengan Benar dari Sejak Awal") Manajemen risiko harus mendorong tumbuhnya budaya "Melakukan Yang Benar Dengan Benar dari sejak Awal Pertama". Budaya ini akan terbentuk melalui proses internalisasi (kebijakan, program, training, development dan contoh/role model), sistematisasi (membangun dan menjalani proses lewat sistem) dan proses pengendalian internal yang melekat di lini terdepan perusahaan.

g. *No Exception for Involvement* (Semua Individu Terlibat Tanpa Terkecuali) Semua individu di dalam perusahaan harus terlibat secara penuh dalam proses manajemen risiko tanpa terkecuali, karena hanya melalui keterlibatan penuh yang sesuai dengan peran dan kontribusinya, maka manajemen risiko akan menjadi milik semua individu di dalam perusahaan.

h. *The Reliability of INTA* (Kehandalan INTA dalam segala hal)

i. Manajemen risiko pada akhirnya harus bermuara pada kehandalan INTA sebagai satu kesatuan yang memenuhi kriteria (compliance) baik dari aspek produk, layanan dan solusi, serta memuaskan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

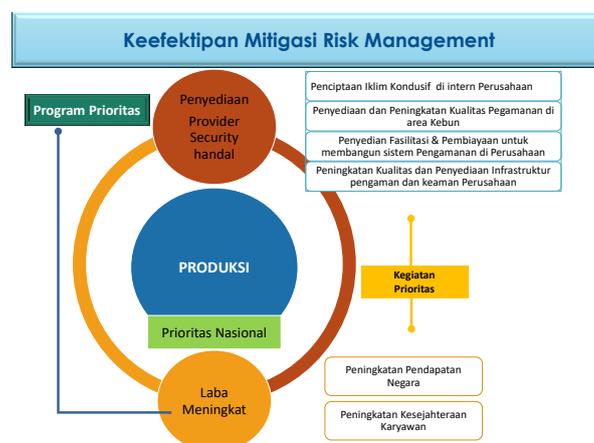
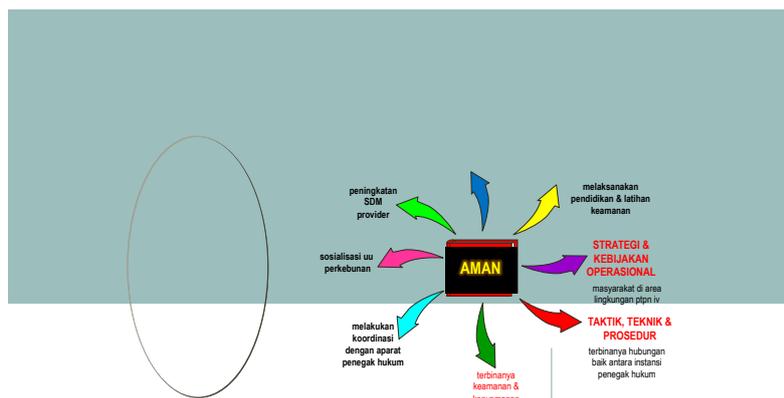
Dengan menerapkan 7 (tujuh) prinsip tersebut di atas, maka perusahaan tidak lagi hanya mengejar aspek pertumbuhan/keuntungan usaha semata namun juga harus memperhatikan aspek risiko yang menyertai dengan menerapkan sistem *integrated risk management* di dalam pengelolaan perusahaan.

Tabel 4.2
Sistem Integrated Risk Management Perusahaan



Sumber: INTA Management System Gambar IRM.03. How can we ensure that we will achieve all our objectives?

2. Tujuan Positif Mitigasi Risiko



3. Pelaksanaan Pengukuran dan Mitigasi

Risiko Pasar Secara umum, pengukuran risiko pasar, antara lain dengan menghitung risiko pasar menggunakan pendekatan metode standardized dan *internal model Value at Risk (VaR)* melalui

aplikasi GUAVA dilakukan secara berkala, yaitu harian, mingguan dan bulanan. Selain pengukuran rutin tersebut, dalam melakukan simulasi *Net Interest Income* (NII) setiap terjadi perubahan suku bunga pasar dan menata profil maturity surat berharga. Dalam mengantisipasi risiko pasar pada aktivitas treasury, dalam melakukan beberapa langkah pengukuran, pemantauan dan pengendalian, diantaranya :

- *Sensitivity testing of interest rate*, suatu analisa terhadap tingkat sensitifitas suku bunga, yang hasilnya digunakan sebagai indikator dalam memprediksi potensi risiko suku bunga dan menyusun strategi kebijakan trading aktivitas treasury.
- *Volatility of foreign exchange and interest rate*, yaitu pengukuran terhadap tingkat volatilitas (perubahan) nilai tukar dan suku bunga berdasarkan tingkat keyakinan tertentu (*confidence level*). Pengukuran ini dapat untuk mengukur potensi risiko nilai tukar dan suku bunga pada portofolio trading aktivitas treasury.
- *Stress testing and back testing*;
- Stress testing, yaitu simulasi berdasarkan skenario tertentu untuk melihat kecukupan modal dan atau tingkat ketahanan likuiditas bank dalam menghadapi kondisi tertentu, misalnya tingkat bunga tertentu, nilai tukar valas sampai dengan tingkat tertentu, dan atau situasi likuiditas berdasarkan situasi tertentu.
- Back testing, yaitu suatu analisa yang dilakukan untuk memastikan keakuratan metodologi, atau berfungsi sebagai alat ukur risiko pasar, dengan cara membandingkan prediksi risiko pasar dengan kerugian yang terjadi (*actual loss*).
- Revaluasi terhadap posisi treasury secara keseluruhan termasuk melakukan perhitungan terhadap produk treasury yang belum/tidak ada harga pasarnya (*hypothetical prices*).

4. Langkah Pemantauan Berupa Profit and Loss

Assistance, yakni pemantauan data perhitungan laba rugi dari aktivitas treasury secara harian, untuk mengetahui perkembangan kinerja treasury terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan. Adapun langkah pengendalian, antara lain:

- *Limit and excess controls (front end)*, yakni pengawasan perkembangan aktivitas limit transaksi treasury untuk memastikan bahwa treasury telah mematuhi limit transaksi yang telah ditetapkan, terutama untuk *cut-loss limit*.
- New Product and or Activity Review untuk transaksi treasury, suatu analisa yang membahas mengenai karakteristik suatu produk dan atau aktivitas baru yang akan dijadikan sebagai produk dalam aktivitas trading, yang mencakup informasi potensi laba-rugi, potensi risiko, prosedur settlement, proses revaluasi dan mitigasi risiko yang dilakukan.

5. Risiko Operasional

Risiko Operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/ atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi kegiatan operasional.

6. Implementasi Manajemen Risiko Operasional

Penerapan Manajemen Risiko Operasional ditujukan untuk mengelola eksposur risiko operasional yang berpotensi menimbulkan kerugian finansial maupun non finansial bagi bank. Pengelolaan terhadap eksposur risiko operasional di Perusahaan juga mencakup pengelolaan terhadap eksposur risiko hukum, reputasi, dan kepatuhan yang terdapat pada setiap proses bisnis dan aktivitas operasional.

7. Organisasi Manajemen Risiko Operasional

Struktur tata kelola manajemen risiko operasional Pe menggambarkan keterkaitan antara fungsi manajemen risiko operasional pada tingkat perusahaan (*Corporate Level*), tingkat unit kerja operasional, dan keterlibatan dari Audit Internal sebagai Fungsi Assurance. Penerapan manajemen risiko operasional di Perusahaan dilakukan melalui desain struktur organisasi yang menggambarkan keterlibatan seluruh pihak yang terkait manajemen risiko operasional (Komisaris, Direksi, Risk Management Committee, Divisi Manajemen Risiko, Unit Kerja Operasional, Fungsi Manajemen Risiko Operasional, serta Audit Intern). Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab atas efektivitas penerapan manajemen risiko di Perusahaan. Untuk itu, Dewan Komisaris dan Direksi memahami risiko yang dihadapi Perusahaan, dan memegang peranan penting dalam mendukung dan mengawasi keberhasilan penerapannya di seluruh unit kerja operasional. Tata kelola Manajemen Risiko Operasional Perusahaan didasarkan atas tiga fungsi yaitu Risk Taking Units (unit kerja operasional), Risk Control Units (Manajemen Risiko), dan Internal Audit Function (Audit Internal).

Tugas dari Fungsi Manajemen Risiko diantaranya:

- Mendorong pemahaman budaya sadar risiko di unit kerjanya,
- Mendorong pelaksanaan proses manajemen risiko
- Melaporkan hasil pengelolaan dan pemantauan risiko.

Dengan demikian, diharapkan seluruh insan Perusahaan memahami dan mengimplementasikan manajemen risiko dalam setiap aktivitas bisnis.

Manajemen Risiko bertugas dan bertanggung jawab dalam penyusunan pedoman penerapan manajemen risiko operasional, pengembangan dan implementasi kebijakan / prosedur dan metodologi, pengawasan, pengkajian, serta pemantauan proses manajemen risiko operasional. Disamping itu, Manajemen Risiko juga berperan dalam penyusunan dan pemantauan profil risiko operasional, penilaian kecukupan pengelolaan risiko operasional dari suatu produk dan / atau aktivitas baru, serta mendukung unit kerja operasional / risk owner dalam mengembangkan budaya sadar risiko, penerapan strategi anti fraud, dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip manajemen risiko. Dalam rangka pembahasan pengelolaan dan perbaikan kontrol atas risiko operasional, Manajemen Risiko mengkoordinasikan pelaksanaan *Operational Risk Management Committee* (ORMC) yang dilaksanakan setiap triwulan bersama Unit Kerja terkait.

Berkaitan dengan itu Association of Certified Fraud Examinations (ACFE- 2000), salah satu asosiasi di USA yang mendarmabaktikan kegiatannya dalam pencegahan dan pemberantasan kecurangan, mengkategorikan kecurangan dalam tiga kelompok sebagai berikut:

1. Kecurangan Laporan Keuangan (*Financial Statement Fraud*), Kecurangan Laporan Keuangan dapat didefinisikan sebagai kecurangan yang dilakukan oleh manajemen dalam bentuk salah saji material Laporan Keuangan yang merugikan investor dan kreditor. Kecurangan ini dapat bersifat financial atau kecurangan non financial.
2. Penyalahgunaan aset (*Asset Misappropriation*),
3. Penyalahgunaan aset dapat digolongkan kedalam 'Kecurangan Kas' dan 'Kecurangan atas Persediaan dan Aset Lainnya', serta pengeluaran-pengeluaran biaya secara curang (fraudulent disbursement).
4. Korupsi (*Corruption*),
5. Korupsi dalam konteks pembahasan ini adalah korupsi menurut ACFE, bukannya pengertian korupsi menurut UU Pemberantasan TPK di Indonesia. Menurut ACFE, korupsi terbagi ke dalam pertentangan kepentingan (conflict of interest), suap (*bribery*), pemberian illegal (*illegal gratuity*), dan pemerasan (*economic extortion*).

Dari ke lima unsur SPIP tersebut digambarkan sebagai berikut:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)
 - 1) Integritas dan Nilai Etika – Integritas dan nilai-nilai etika yang sehat, khususnya dari manajemen puncak, dikembangkan dan dipahami serta menjadi standar perilaku dalam pelaporan keuangan.
 - 2) Tanggung jawab pengawasan pelaporan keuangan serta pengendalian internal terkait.
 - 3) Filosofi Manajemen dan Gaya Operasi Filosofi manajemen dan gaya operasi membantu pencapaian pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.
 - 4) Struktur Organisasi Struktur organisasi organisasi mendukung pengendalian internal yang efektif dalam pelaporan keuangan.
 - 5) Kompetensi Pelaporan Keuangan Organisasi memiliki individu- individu yang kompeten dalam pelaporan keuangan dan juga individu dalam pengawasannya.
 - 6) Wewenang dan Tanggung Jawab Manajemen dan karyawan diberikan wewenang dan tanggung jawab yang sesuai untuk memfasilitasi pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.
 - 7) Sumber Daya Manusia – Kebijakan dan praktik sumber daya manusia didesain dan diimplementasikan untuk memfasilitasi pengendalian internal yang efektif terhadap pelaporan keuangan.

B. Pelaksanaan Identifikasi, Pengukuran dan Mitigasi Risiko Operasional

Risk and Control Self Assesment (RCSA) RCSA merupakan perangkat manajemen risiko yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko berdasarkan dimensi dampak dan kemungkinan kejadian. Untuk memitigasi risiko di bidang bisnis mikro dan operasional Perusahaan, maka ditunjuklah Manajer dan Asisten Manajer Bisnis Mikro sebagai fungsi MR bisnis mikro. RCSA ditujukan untuk membantu unit kerja dalam mengidentifikasi dan mengukur risiko operasional pada setiap aktivitas operasional dan bisnis secara independen, serta melakukan pemantauan dan penentuan langkah-langkah perbaikan / rencana tindak lanjut. Laporan hasil konsolidasi RCSA tersebut dilaporkan secara rutin kepada Direksi BRI dalam *Risk Management Committee (RMC)* yang dilaksanakan setiap triwulan.

1. *Key Risk Indicator (KRI)* KRI adalah alat untuk mendeteksi peningkatan dan / atau penurunan risiko melalui parameter atau indikator risiko yang telah ditentukan. Prediksi tren risiko dimaksud ditujukan untuk menentukan rencana tindak lanjut terkait risiko operasional yang muncul sebelum kerugian finansial atau non finansial terjadi. Perusahaan telah melakukan identifikasi terhadap indikator-indikator risiko utama untuk semua jenis risiko dan menetapkan batasan atau limit risiko yang mencerminkan kondisi dan risiko yang dapat diterima. Identifikasi indikator risiko utama dan penetapan batasan (*threshold*) dilakukan dengan menggunakan best judgement yang melibatkan unit kerja Audit Intern, Unit Kerja Operasional, dan pihak terkait lainnya.
2. Manajemen Insiden (MI) / *Loss Event Database (LED)* dan Pengukuran Beban Modal Risiko Operasional Manajemen Insiden (MI) merupakan Loss Event Database (LED) yang mencakup proses dokumentasi data kejadian kerugian, baik kerugian finansial maupun non finansial yang meliputi actual loss, potential loss, dan near misses, sejak insiden terjadi sampai dengan penyelesaiannya, termasuk langkah- langkah perbaikan dan penanganan insiden yang dilakukan. Data kerugian operasional disusun secara konsisten dan sistematis dalam bentuk matriks database kerugian dengan dimensi frekuensi kejadian dan severity / loss. Berdasarkan data kejadian kerugian pada modul MI, dapat dilakukan analisa kejadian kerugian berdasarkan

penyebab, aktivitas fungsional dan kategori kejadian. Sistem informasi tersebut dapat digunakan untuk menentukan langkah-langkah perbaikan kontrol dan langkah preventif lainnya dalam pengendalian risiko berdasarkan dokumentasi proses penanganan / penyelesaian insiden.

3. Forum MR dan Penilaian Maturitas

Forum Manajemen Risiko (Forum MR) adalah forum pertemuan antara pemimpin unit kerja dengan pekerja di jajarannya untuk membahas permasalahan-permasalahan (risiko) yang melekat pada aktivitas bisnis atau operasional yang menjadi kendala dalam mencapai kinerja yang ditetapkan. Pelaksanaan Forum MR di masing-masing unit kerja diharapkan menjadi salah satu pendukung dan pendorong untuk menumbuhkan budaya sadar risiko di Perusahaan. Maturitas merupakan proses self assessment terhadap tingkat kemampuan penerapan manajemen risiko di setiap unit kerja BRI yang dilakukan setiap akhir tahun oleh masing-masing pimpinan unit kerja. Dengan melakukan penilaian maturitas diharapkan masing-masing unit kerja dapat mengevaluasi penerapan manajemen risiko yang telah dilakukan sehingga lebih baik ke depan.

4. Implementasi Strategi Anti-Fraud

Penerapan sistem pengendalian fraud telah dilakukan sesuai ketentuan dan prosedur pengendalian internal, dimana perhatian khusus diberikan terhadap penyelesaian kasus-kasus fraud yang terjadi untuk menunjukkan intoleransi manajemen BRI terhadap fraud (*zero fraud tolerance*). Penetapan dan penerapan Strategi Anti Fraud sebagai bagian dari penerapan Manajemen Risiko dalam rangka pencegahan dan pengelolaan kejadian fraud mencakup 4 (empat) pilar, yaitu 1) pencegahan, 2) deteksi, 3) investigasi, pelaporan dan sanksi, dan 4) evaluasi, pemantauan dan tindak lanjut. Komitmen Anti Fraud ditandatangani oleh Direktur dan Komisaris, jajaran manajemen dan seluruh pekerja sebagai bentuk peningkatan anti fraud awareness dan pencegahan fraud.

5. Penilaian Kecukupan Pengelolaan Risiko Produk dan Aktivitas Baru (PAB) Dalam rangka penerbitan setiap produk dan / atau aktivitas baru (PAB), dilakukan proses manajemen risiko yang meliputi penilaian risiko oleh product owner terhadap setiap jenis risiko yang mungkin timbul dari penerbitan PAB, termasuk penetapan kontrol dan pengendalian yang ditujukan untuk memitigasi risiko PAB dimaksud. Manajemen Risiko bertugas melakukan penilaian kecukupan atas pengelolaan risiko PAB dan merekomendasikan hasil penilaian dimaksud untuk mendapatkan persetujuan Direktur Bidang Manajemen Risiko.

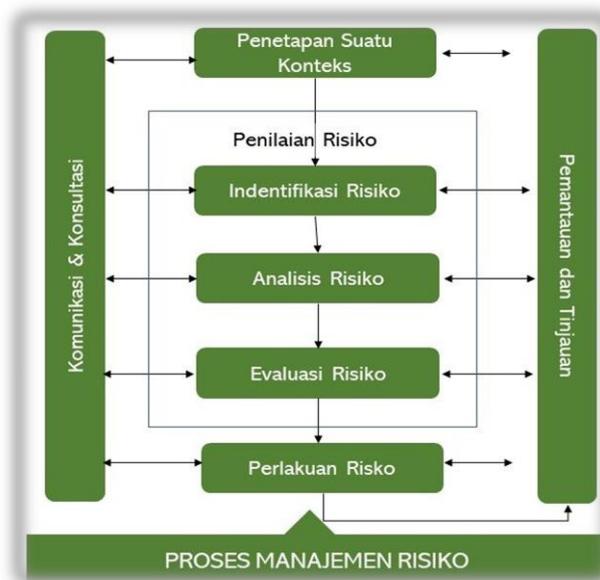
6. Implementasi Manajemen Kelangsungan Usaha (MKU) Potensi bencana baik yang disebabkan antara lain oleh alam, manusia dan teknologi merupakan ancaman bagi kelangsungan usaha, dimana unit kerja operasional yang tersebar di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan dan penerapan Kebijakan Manajemen Kelangsungan Usaha (MKU), yang berupa:

- Rencana Penanggulangan Bencana, untuk melindungi keamanan dan keselamatan jiwa pekerja, melindungi keselamatan jiwa nasabah dan stakeholders lainnya yang berada di lingkungan Unit Kerja Operasional
- Rencana Kelangsungan Usaha, untuk mempertahankan kelangsungan aktivitas-aktivitas bisnis / operasional terpenting, menjaga aset, dan memiliki respon yang memadai dalam situasi gangguan / bencana.

C. Proses Manajemen Risiko

Berdasarkan ISO 31000:2009, proses manajemen risiko merupakan bagian yang penting dari manajemen risiko sebagai dasar penerapan atas prinsip dan kerangka kerja manajemen risiko yang dibangun pada suatu organisasi. Sebagaimana diuraikan pada bab- bab sebelumnya, manajemen risiko bertujuan untuk mengelola risiko sehingga kita bisa diperoleh kinerja hasil yang paling optimal.

Risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi juga harus dikelola, agar organisasi bisa bertahan. Organisasi sering kali secara sengaja mengambil risiko tertentu, karena melihat potensi keuntungan dibalik risiko tersebut. Secara ringkas proses manajemen risiko sebagai bagian integral dari penyusunan manajemen risiko dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.3. Proses manajemen risiko

Dari gambar proses penyusunan manajemen sebagaimana tergambar pada Gambar 4.3. di atas, terdapat tiga proses utama dalam implementasi manajemen risiko, yaitu:

- penetapan konteks,
- penilaian risiko, dan
- penanganan risiko.

Penetapan konteks manajemen risiko, sebagai langkah pertama proses manajemen risiko, bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan atas sasaran hendak dicapai, stakeholders yang berkepentingan, dan berbagai kategori dan kriteria risiko pada suatu organisasi. Keseluruhan hal tersebut akan membantu dalam menguraikan, menjelaskan serta menilai sifat dan kompleksitas dari risiko. Dalam proses penetapan konteks manajemen risiko terkait erat dengan penetapan tujuan, strategi, ruang lingkup dan parameter-parameter lain yang berhubungan dengan proses pengelolaan risiko suatu organisasi. Proses ini menunjukkan kaitan atau hubungan antara permasalahan hal yang akan dikelola risikonya dengan lingkungan organisasi (eksternal & internal), proses manajemen risiko, dan ukuran atau kriteria risiko yang hendak dijadikan standar.

Proses kedua adalah penilaian risiko meliputi tahapan identifikasi risiko yang bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi. Berdasarkan risiko-risiko yang telah teridentifikasi disusun sebuah daftar risiko untuk kemudian dilakukan pengukuran risiko untuk melihat tingkatan risiko. Proses pengukuran risiko berupa analisis risiko yang bertujuan untuk menganalisis kemungkinan dan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi. Hasil pengukuran dirumuskan dalam format status risiko yang menunjukkan ukuran tingkatan risiko dan peta risiko yang merupakan gambaran sebaran risiko dalam suatu peta risiko. Tahapan berikutnya dalam penilaian risiko adalah evaluasi risiko yang ditujukan untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditentukan sebelumnya untuk dijadikan dasar penerapan penanganan risiko.

Proses ketiga dalam proses manajemen risiko adalah penanganan risiko yang disusun dalam bentuk perencanaan mitigasi atas risiko-risiko yang merinci alternatif solusinya agar penanganan risiko dapat diterapkan secara efektif dan efisien. Beberapa alternatif penanganan risiko yang dapat diambil antara lain yang bertujuan untuk menghindari risiko, memitigasi risiko untuk mengurangi kemungkinan atau dampak, mentransfer risiko kepada pihak ketiga (*risk sharing*) dan menerima risiko (*risk acceptance*).

Akhir dari ketiga tahapan proses tersebut dilengkapi dengan dua proses pendukung penting lainnya yaitu komunikasi dan konsultasi, untuk memastikan tersedianya dukungan yang memadai dari setiap kegiatan manajemen risiko, dan menjadikan setiap kegiatan mencapai sarannya dengan tepat.

Proses selanjutnya adalah monitoring dan reviu yang bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi manajemen risiko telah berjalan sesuai dengan perencanaan serta sebagai dasar untuk melakukan perbaikan secara berkala terhadap proses manajemen risiko. Proses Monitoring dan Review dilaksanakan melalui evaluasi dan pemeriksaan terhadap proses bisnis yang berjalan, serta melalui pelaksanaan audit manajemen risiko.

Dalam hal ini, audit manajemen risiko dapat dilaksanakan baik melalui audit internal maupun eksternal untuk mendapatkan data mengenai kelemahan dari kebijakan manajemen risiko yang sedang berjalan atau yang sudah disusun, sehingga manajemen dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap kebijakan manajemen risiko. Perbaikan dan penyempurnaan manajemen risiko yang didasarkan pada hasil monitoring dan reviu tersebut bertujuan untuk meningkatkan fungsi manajemen risiko yang tertuan dalam bentuk pemutakhiran peta risiko organisasi yang dilengkapi dengan daftar risiko yang teridentifikasi, yang dilengkapi dengan hasil analisis atas tingkat kemungkinan dan dampak dari risiko yang teridentifikasi tersebut serta rumusan tindakan pengendalian dilengkapi dengan sistem monitor yang sesuai untuk kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Proses pendukung lainnya dalam penerapan manajemen risiko adalah komunikasi kepada manajemen dan unit-unit kerja organisasi sehingga setiap individu dalam organisasi memahami atas kesadaran risiko, budaya risiko, kematangan risiko. Proses komunikasi ini dilaksanakan sebagai upaya untuk mengukur kesiapan organisasi dalam mengatasi risiko dan untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko tersebut.

Diharapkan dengan adanya fungsi manajemen risiko yang terkelola dengan baik di setiap unit kerja, dapat mendukung penerapan Good Corporate Governance di dalam organisasi secara keseluruhan. Karena sejatinya fungsi manajemen risiko bertujuan untuk mendorong dan mendukung pengembangan, pengelolaan risiko usaha organisasi dengan penerapan prinsip kehati-hatian, akuntabilitas, dan bertanggung jawab sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola organisasi.

Keseluruhan tahapan dari proses manajemen risiko merupakan kegiatan kritical dalam manajemen risiko, karena merupakan penerapan daripada prinsip dan kerangka kerja yang telah dibangun. Secara terinci, proses manajemen risiko, adalah sebagai berikut:

1. Proses Manajemen Risiko

a. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi membantu stakeholders yang relevan dalam memahami risiko, sebagai dasar dalam membuat keputusan dan alasan dilakukannya suatu aksi yang diperlukan. Komunikasi akan meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sementara konsultasi mencakup umpan balik (*feedback*) dan informasi yang diperoleh untuk mendukung dalam

pengambilan keputusan. Koordinasi harus memfasilitasi secara faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dimengerti. Pertukaran informasi harus memperhatikan kerahasiaan dan integritas informasi, termasuk hak cipta individu. Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

- Rapat berkala;
- Rapat insidental;
- Focused Group Discussion; dan
- Forum pengelola Risiko.

Tabel 4.4. Contoh rencana komunikasi – pemangku kepentingan Internal

Pemangku kepentingan	perantara	Disiapkan oleh	Tujuan	konten	Metode penyampaian	Pemilihan waktu	Frekuensi
Senior management team	Direktur utama	GM risk management	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pemahaman tentang risk management dan akuntabilitas masing-masing pejabat (risk owner) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan terhadap pemahaman MR • Kesiapan untuk menjadi risk- owner • Kesediaan mengikuti pelatihan terkait 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapat bersama • E-mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Bersamaan dgn management meeting • 2 minggu sebelum pelatihan diadakan 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 kali/6 bulan • Setiap kali sebelum pelatihan diadakan (1 kali per 3 bln)

Tabel 4.5. Contoh rencana komunikasi – pemangku kepentingan Eksternal

Pemangku kepentingan	Tujuan	Metode	Waktu	Fasilitator
Supplier penting	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan dukungan dalam bussiness plan exercise, terutama dari supply chain disruption • Mengidentifikasi kesiapan supplier • Memiliki kemauan untuk berpartisipasi dan mempelajari pengalaman buruk mereka 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Survey • Pelatihan / reality check 	September	<ul style="list-style-type: none"> • Unit MR • Unit pengadaan

D. Pengertian Good Corporate Governance

Korporasi yang bertujuan untuk memastikan kelangsungan hidupnya dengan menyeimbangkan tuntutan para pemangku kepentingan tersebut harus dikelola dengan Good Corporate Governance (GCG). Hal ini disebabkan, menurut Forum for Corporate Governance in Indonesia (2001), menyatakan GCG adalah seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemangku kepentingan pengurus, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan.¹

Good Corporate Governance merupakan sebagai tata cara kelola perusahaan sehat yang sudah diperkenalkan oleh pemerintah Indonesia dan *International Monetary Fund* (IMF).² Menurut *The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)*, *Corporate Governance* adalah serangkaian

¹ Forum for Corporate Governance in Indonesia. Seri Tata Kelola (Corporate Governance) Jilid II, 2001.

² Indonesia mulai menerapkan prinsip GCG sejak menandatangani Letter of Intent (L.o.I) dengan IMF, yang salah satu bagian pentingnya adalah pencantuman jadwal perbaikan pengelolaan perusahaan-perusahaan di Indonesia. Sejalan dengan hal tersebut, Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia mempunyai tanggung jawab untuk menerapkan standar GCG yang telah diterapkan di tingkat internasional. Lihat: Asmaji Darmawi, *Antologi Administrasi Publik & Pembangunan: Festschrift untuk Sjamiar Sjamiuddin*, Cet. Ke-1, (Malang: UB Press, 2016), hlm. 243.

mekanisme yang mengarahkan dan mengendalikan suatu perusahaan agar operasional perusahaan berjalan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).³

Corporate Governance adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis dan usaha-usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta kontinuitas usaha. *good corporate governance* merupakan struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ perusahaan sebagai upaya untuk memberi nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan moral, etika, budaya dan aturan berlaku lainnya.

Peristilahan *good corporate governance* muncul pada akhir tahun 1980-an yang diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* dalam suatu laporan yang dikenal dengan *Cadbury Report*.⁴ Kata *governance* diartikan sebagai *the activity or manner of governing*, sedangkan arti dari *governing* sebagai *having the power or right to govern*.⁵

Good corporate governance diartikan sebagai sebuah perusahaan yang telah dikelola secara baik dan benar dan didasarkan pada prinsip-prinsip *fairness, accountability, responsibility, transparency*. Dengan prinsip ini nilai perusahaan dalam jangka panjang akan naik tanpa mengabaikan kepentingan stakeholder yang lain. Pemberlakuan prinsip *good corporate governance* merupakan langkah penting membangun dan memulihkan kepercayaan publik terhadap perusahaan.⁶

Menurut Bank Dunia (*World Bank*), *good corporate governance* adalah kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.

1. Menurut Sutedi (2011), *good corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (pemegang saham/pemilik modal, komisaris, dewan pengawas dan direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.⁷ Menurut Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), istilah *corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan, guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.
2. Menurut Bismar Nasution, prinsip-prinsip *good corporate governance* terdapat dalam Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (UU BUMN). Pada Pasal 36 ayat (1) UU BUMN, menyatakan bahwa perum dalam menyelenggarakan usahanya harus berdasarkan pada prinsip pengelolaan perusahaan yang sehat. Ketentuan ini juga diatur dalam Pasal 5 ayat

³ Fadillah Abdi Widodo, "Peran Corporate Governance Perception Index Serta Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Hasil Survei The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG) Periode 2010-2012", Program Studi Akuntansi Universitas Dian Nuswantoro, Semarang, http://eprints.dinus.ac.id/17096/1/jurnal_15420.pdf, diakses pada hari Sabtu, 20 Juni 2020.

⁴ Tan kamello, dalam Sri Suyono, (Perlindungan Hukum Terhadap Karyawan Dalam Rancangan Merger Diantara BUMN), Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan, 2003.

⁵ Jonathan Crowter (ed), *Good Corporate Governance*. Oxford Advanced Learners Dictionary, (New York : Oxford University Press, 1995), hlm. 515.

⁶ Bactiar Hassan Miraza, "Good Corporate Governance" *Makalah* disampaikan pada lokakarya Good Corpore Governance, kerjasama Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Program Pascasarjana Universitas Indonesia, Universitas of South Carolina, Bursa Efek Jakarta dan Bapepam, Medan, 2000.

⁷ Adrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), hlm. 3.

(3) Jo. Pasal 6 ayat (3) UU BUMN yang mewajibkan direksi, komisaris, dan dewan pengawas dalam melaksanakan tugasnya harus melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran⁸

Bagi BUMN implementasi prinsip-prinsip corporate governance diatur dalam Keputusan Menteri Negara BUMN No. KEP.117/M-MBU/2002 dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. "Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
2. Kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
3. akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. pertanggungjawaban, kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

E. Definisi *Good Corporate Governance*

Sebagai sebuah konsep, GCG ternyata tak memiliki definisi tunggal. Komite Cadbury, misalnya, pada tahun 1992 - melalui apa yang dikenal dengan sebutan Cadbury Report - mengeluarkan definisi tersendiri tentang GCG. Menurut Komite Cadbury, GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para shareholders khususnya, dan stakeholders pada umumnya. Tentu saja hal ini dimaksudkan pengaturan kewenangan direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu⁹

Center for European Policy Studies (CEPS), punya formula lain. GCG, menurut CEPS, merupakan seluruh sistem yang dibentuk mulai dari hak (right), proses, serta pengendalian, baik yang ada di dalam maupun di luar manajemen perusahaan. Sebagai catatan, hak di sini adalah hak seluruh stakeholders, bukan terbatas kepada shareholders saja. Hak adalah berbagai kekuatan yang dimiliki stakeholders secara individual untuk mempengaruhi manajemen. Proses, maksudnya adalah mekanisme dari hak-hak tersebut. Adapun pengendalian merupakan mekanisme yang memungkinkan stakeholders menerima informasi yang diperlukan seputar aneka kegiatan perusahaan.¹⁰

Sejumlah negara juga mempunyai definisi tersendiri tentang GCG. Beberapa negara mendefinisikannya dengan pengertian yang agak mirip walaupun ada sedikit perbedaan istilah. Kelompok negara maju (*Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD), umpamanya mendefinisikan GCG sebagai cara-cara manajemen perusahaan bertanggung jawab pada shareholder-nya. Para pengambil keputusan di perusahaan haruslah dapat dipertanggungjawabkan, dan keputusan tersebut mampu memberikan nilai tambah bagi shareholders lainnya. Karena itu fokus

⁸ Bismar Nasution, "Menuju Sistem Pengelolaan BUMN Yang Efektif dan Efisien", <https://bismarnasution.com/menuju-sistem-pengelolaan-bumn-yang-efektif-dan-efisien/>, diakses pada hari Minggu, tanggal 24 Mei 2020.

⁹ Raharjo, Teguh Budi., "Good Corporate Governance (GCG) dan Pemahamannya di Dunia Bisnis", *Permana 2*, No. 1, (2010).

¹⁰ Suherman Toha, dkk., "Laporan Akhir: Penelitian Masalah Hukum Tentang Penerapan Good Corporate Governance Pada Dunia Usaha", Pusat Penelitian dan Pengembangan Hukum Badan Pembinaan Hukum Nasional Departemen Hukum dan HAM RI, Jakarta, 2015, hlm. 10.

utama di sini terkait dengan proses pengambilan keputusan dari perusahaan yang mengandung nilai-nilai *transparency, responsibility, accountability*, dan tentu saja *fairness*.¹¹

Sementara itu, ADB (Asian Development Bank) menjelaskan bahwa GCG mengandung 4 (empat) nilai utama, yaitu: *Accountability, Transparency, Predictability, dan Participation*. Pengertian lain datang dari *Finance Committee on Corporate Governance Malaysia*. Menurut lembaga tersebut, GCG merupakan suatu proses serta struktur yang digunakan untuk mengarahkan sekaligus mengelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas perusahaan. Adapun tujuan akhirnya adalah menaikkan nilai saham dalam jangka panjang tetapi tetap memperhatikan berbagai kepentingan para stakeholder lainnya.¹²

Kemudian, "GCG" ini didefinisikan sebagai suatu pola hubungan, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan (*Board of Director – BOD, Board of Commissioners – BOC, RUPS*) guna memberikan nilai tambah kepada pemegang saham secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan norma yang berlaku.¹³

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance*, merupakan¹⁴:

1. "Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran dewan komisaris, Direksi, Pemegang Saham dan Para Stakeholder lainnya.
2. Suatu sistem pengecekan dan perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang: pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan aset perusahaan.
3. Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, berikut pengukuran kinerjanya".

F. Manfaat *Good Corporate Governance*

Dari pengertian di atas pula, tampak beberapa aspek penting dari GCG yang perlu dipahami beragam kalangan di dunia bisnis, yakni:¹⁵

1. "Adanya keseimbangan hubungan antara organ-organ perusahaan di antaranya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Komisaris, dan direksi. Keseimbangan ini mencakup hal-hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional ketiga organ perusahaan tersebut (keseimbangan internal)
2. Adanya pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh stakeholder. Tanggung jawab ini meliputi hal-hal yang terkait dengan pengaturan hubungan antara perusahaan dengan stakeholders (keseimbangan eksternal). Di antaranya, tanggung jawab pengelola/pengurus perusahaan, manajemen, pengawasan, serta pertanggungjawaban kepada para pemegang saham dan stakeholders lainnya.
3. Adanya hak-hak pemegang saham untuk mendapat informasi yang tepat dan benar pada waktu yang diperlukan mengenai perusahaan. Kemudian hak berperan serta dalam pengambilan

¹¹ *Ibid.*, hlm. 10-11.

¹² Malaysian Finance Committee on Corporate Governance, Februari 1999 dalam *Ibid.*, hlm. 11.

¹³ Pasal 1 angka 1 Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

¹⁴ Suherman Toha, dkk., *Op.cit.*, hlm. 12.

¹⁵ Insan Thariq Alhamra dan Hermiyetti, "Analisis Pengaruh *Good Corporate Governance* dan Tingkat Profitabilitas Terhadap Pengungkapan Informasi Akuntansi (Studi Empiris Pada Top 50 Emiten Dengan Skor CG Tertinggi Hasil IICD Melalui Pendekatan ASEAN Corporate Governance Scorecard Periode 2012-2013)", Prosiding Seminar Nasional INDOCOMPAC, Universitas Bakrie, Jakarta, dilaksanakan tanggal 2-3 Mei 2016, hlm. 452-453.

keputusan mengenai perkembangan strategis dan perubahan mendasar atas perusahaan serta ikut menikmati keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam pertumbuhannya.

4. Adanya perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham, terutama pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing melalui keterbukaan informasi yang material dan relevan serta melarang penyampaian informasi untuk pihak sendiri yang bisa menguntungkan orang dalam (*insider information for insider trading*)”.

Manfaat *good corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap shareholders dan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku. Untuk meningkatkan akuntabilitas, antara lain diperlukan: auditor, komite audit, serta remunerasi eksekutif. GCG memberikan kerangka acuan yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif sehingga tercipta mekanisme *checks and balances* di perusahaan.¹⁶

Seberapa jauh perusahaan memperhatikan prinsip-prinsip dasar GCG telah semakin menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan investasi. Terutama sekali hubungan antara praktik corporate governance dengan karakter investasi internasional saat ini. Karakter investasi ini ditandai dengan terbukanya peluang bagi perusahaan mengakses dana melalui ‘pool of investors’ di seluruh dunia. Suatu perusahaan dan atau negara yang ingin menuai manfaat dari pasar modal global, dan jika kita ingin menarik modal jangka panjang, maka penerapan GCG secara konsisten dan efektif akan mendukung ke arah itu. Bahkan jikapun perusahaan tidak bergantung pada sumber daya dan modal asing, penerapan prinsip dan praktik GCG akan dapat meningkatkan keyakinan investor domestik terhadap perusahaan.¹⁷

Di samping hal-hal tersebut di atas, menurut pendapat Daniri, GCG juga dapat:¹⁸

1. “Mengurangi agency cost, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham sebagai akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen. Biaya-biaya ini dapat berupa kerugian yang diderita perusahaan sebagai akibat penyalahgunaan wewenang (*wrong-doing*), ataupun berupa biaya pengawasan yang timbul untuk mencegah terjadinya hal tersebut.
2. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*), yaitu sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang baik tadi menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil seiring dengan turunnya tingkat resiko perusahaan.
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan tersebut kepada publik luas dalam jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan para stakeholder (para pihak yang berkepentingan) dalam lingkungan perusahaan tersebut terhadap keberadaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga mendapat manfaat maksimal dari segala tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan. Manfaat GCG ini bukan hanya untuk saat ini, tetapi juga dalam jangka panjang dapat menjadi pilar utama pendukung tumbuh kembangnya perusahaan sekaligus pilar pemenang era persaingan global”.

Kerangka Kerja *Corporate Governance* yang diimplementasikan secara efektif akan mampu menjamin bahwa manajemen bertanggung jawab penuh atas kinerja Badan Usaha Milik Negara

¹⁶ I.E. Riantono, “Pengelolaan Manajemen Modern Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance : Optimalisasi Pencapaian Tujuan Perusahaan”, *Binus Business Review* Vol. 5 No. 1, (Mei 2014), hlm. 315-322.

¹⁷ Iswandi dan Widya Rahmawati, “Evaluasi Pelaksanaan dan Penerapan Prinsip Dalam Pengelolaan Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada PT. Aneka Tambang, Tbk”, *Binus Business Review* Vol. 2 No. 1, (Mei 2011), hlm. 584-590.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 587-589.

(BUMN) dan pemegang saham sebagai pemilik dapat memantau manajemen secara efektif serta dapat melindungi kepentingan stakeholder lainnya.¹⁹

Keberhasilan penerapan GCG juga memiliki pra-syarat tersendiri. Dalam hal ini, terdapat 2 (dua) faktor yang memegang peranan untuk menentukan keberhasilan penerapan GCG, yaitu: faktor eksternal dan internal, sebagai berikut:²⁰

1. Faktor Eksternal

Adapun yang dimaksud faktor eksternal adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan GCG. Di antaranya:

- a. "Terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
- b. Dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik/ lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *Good Governance dan Clean Government* menuju *Good Government Governance* yang sebenarnya.
- c. Terdapatnya contoh pelaksanaan GCG yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standard pelaksanaan GCG yang efektif dan profesional. Dengan kata lain, semacam benchmark (acuan).
- d. Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan GCG di masyarakat. Ini penting karena lewat sistem ini diharapkan timbul partisipasi aktif berbagai kalangan masyarakat untuk mendukung aplikasi serta sosialisasi GCG secara sukarela.
- e. Hal lain yang tidak kalah pentingnya sebagai prasyarat keberhasilan implementasi GCG terutama di Indonesia adalah adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik di mana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja. Bahkan dapat dikatakan bahwa perbaikan lingkungan publik sangat mempengaruhi kualitas dan skor perusahaan dalam implementasi GCG".²¹

2. Faktor Internal

Maksud faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor dimaksud, antara lain:

- a. "Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
- b. Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG.
- c. Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar GCG.
- d. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu".²² Prinsip-prinsip *good corporate governance* Penggunaan prinsip-prinsip *good*

¹⁹ I Nyoman Tjager, *Corporate Governance Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*, Jakarta: Prenhallindo, 2003, hlm. 210.

²⁰ Arbaina, Endang Siti., "Penerapan Good Corporate Governance Pada Perbankan Di Indonesia", *Jurnal Akuntansi AKUNESA* 1, No. 1, (2012).

²¹ *Ibid.*

²² *Ibid.*

governance dalam dunia usaha disebut *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan kata lain, bahwa dunia usaha harus juga membangun dan memelihara prinsip-prinsip GCG, yaitu: partisipasi, hukum dan aturan, transparansi, responsive, orientasi konsensus, keadilan dan kewajaran, efisiensi dan efektivitas, akuntabilitas dan visi strategis.²³

Konsep GCG memperjelas dan mempertegas mekanisme hubungan antar para pemangku kepentingan di dalam organisasi. The *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) juga telah menciptakan prinsip-prinsip *good corporate governance* dengan harapan dapat dipergunakan sebagai bahan acuan internasional (internasional benchmark) bagi para perusahaan Negara, investor, perusahaan dan stakeholder perusahaan (termasuk pemegang saham, baik Negara-negara anggota OECD maupun bagi negara non-anggota).²⁴

Harapan OECD menyajikan bahan acuan internasional tersebut telah membawa hasil. Pada tahun 2004, Donald J. Johnson, OECD Secretary General mengutarakan, sejak beberapa tahun terakhir para pengusaha, pemerintahan dan masyarakat bisnis di banyak Negara mulai menyadari bahwa *good corporate governance* dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap stabilitas perkembangan pasar modal, iklim investasi dan pertumbuhan ekonomi.²⁵

Prinsip-prinsip *governance* yang diterbitkan OECD tersebut, mencakup hal-hal berikut ini:²⁶

1. Landasan hukum yang diperlukan untuk menjamin penerapan *good corporate governance secara efektif* (*ensuring the basis for an effective corporate governance framework*);

Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), apabila pemerintah suatu negara menginginkan prinsip-prinsip *good corporate governance* diterapkan secara efektif di negaranya, mereka wajib membangun landasan hukum yang memungkinkan hal tersebut terjadi. Tanpa landasan hukum yang kuat salah satu tujuan utama *good corporate governance*, yaitu melindungi hak dan kepentingan para pemegang saham dan stakeholders yang lain sulit dilaksanakan.²⁷ Landasan hukum tersebut, antara lain berupa penciptaan:

- a. Undang-Undang Perseroan Terbatas (*corporate laws*);
- b. Undang-Undang BUMN
- c. Undang-Undang Perburuhan;
- d. Undang-Undang Kredit Perbankan;
- e. Ketentuan tentang Standar Akuntansi Keuangan dan Standar Audit;
- f. Syarat dan prosedur pendaftaran saham perusahaan di bursa efek.²⁸

OECD menyarankan dalam menyusun undang-undang atau ketentuan hukum lain yang bersangkutan dengan penerapan prinsip *good corporate governance*, pemerintah hendaknya melakukan komunikasi dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lokal. Di samping itu, pemerintah negara yang menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* disarankan memonitor penerapan prinsip tersebut di dunia bisnis negaranya.²⁹

2. Hak pemegang saham dan fungsi pokok kepemilikan perusahaan (*the rights of shareholders and key ownership function*);

²³ Saban Echdar dan Maryadi, *Business Ethic and Entrepreneurship* (Etika Bisnis & Kewirausahaan), (Yogyakarta: Deepublish, 2019), hlm. 80.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*, hlm. 80-82.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 80-81.

²⁸ *Ibid.*, hlm. 81.

²⁹ *Ibid.*, hlm. 81.

Para pemegang saham mempunyai hak-hak tertentu. OECD menyarankan hak-hak tersebut dilindungi, baik secara hukum maupun oleh masing-masing perusahaan.³⁰

3. Perlakuan yang adil terhadap para pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*); Perusahaan wajib menjamin perlakuan yang adil terhadap semua pemegang saham perusahaan, termasuk pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing. Pemegang jenis saham yang sama (misalnya saham biasa) wajib mendapat jaminan memperoleh perlakuan yang sama. Dalam kaitannya dengan perlakuan adil tersebut sebelum menjadi saham yang diperdagangkan di bursa efek, setiap investor berhak mendapatkan informasi tentang hak dan perlindungan terhadap saham yang akan dibeli.³¹

4. Peranan the stakeholders dalam *corporate governance* (*the role of stakeholders in corporate governance*);

OECD juga menyarankan adanya perlindungan hak dan kepentingan para anggota the stakeholders non-pemegang saham. Hal tersebut disebabkan karena keberhasilan operasi bisnis perusahaan ditentukan oleh hasil kerja sama para anggota stakeholders, termasuk para pemegang saham, karyawan, kreditur pelanggan, dan para pemasok layanan jasa, bahan baku, dan bahan pembantu.³²

5. Prinsip pengungkapan informasi secara transparan (*disclosure and transparency*);

Prinsip *good corporate governance* lain yang disosialisasikan OECD kepada negara-negara anggota dan negara-negara non-anggota adalah pengungkapan informasi perusahaan secara transparan. Menurut OECD, *Board of Directors* perusahaan wajib melaporkan kepada pemegang saham secara akurat, transparan, dan tepat waktu, hal-hal yang bersangkutan dengan kondisi keuangan, perubahan kepemilikan, kinerja bisnis dan hal-hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.³³

6. Tanggung jawab Dewan Pengurus (*the responsibilities of the Board*);

Tanggung jawab dewan pengurus, organisasi dewan pengurus atau *Board of Directors* di banyak negara terdiri dari 2 (dua) lapis. Di Indonesia, lapis pertama disebut dewan komisaris, sedangkan lapis kedua disebut direksi. Lapis pertama, *Board of Directors* berfungsi sebagai pengarah dan pengawas jalannya operasi bisnis perusahaan dan kinerja direksi. Sedangkan fungsi utama lapis kedua *Board of Directors* adalah mengelola harta, utang, dan kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari. *Board of Directors* bertanggung jawab atas kepatuhan perusahaan yang mereka kelola terhadap undang-undang atau ketentuan hukum yang berlaku, termasuk undang-undang perpajakan, perburuhan, persaingan, perkreditan, lingkungan hidup secara lebih rinci fungsi dan tanggung jawab *Board of Directors* dalam kerangka *corporate governance*.³⁴

Good Corporate Governance (GCG) merupakan gabungan prinsip-prinsip dasar dalam membangun suatu tatanan etika kerja dan kerja sama agar tercapai rasa kebersamaan, keadilan, optimasi, dan harmonisasi hubungan sehingga dapat menuju kepada tingkat perkembangan penuh dalam suatu organisasi atau badan usaha. Menurut OECD, prinsip dasar *Good Corporate Governance* yang dikembangkan, meliputi hal-hal berikut:³⁵

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.*, hlm. 81.

³³ *Ibid.*, hlm. 82.

³⁴ *Ibid.*, hlm. 82.

³⁵ *Ibid.*, hlm. 82-84.

- a. "Vision merupakan pengembangan suatu organisasi atau badan usaha harus didasarkan pada adanya visi semua pihak akan merasa memiliki dan tanggung jawab dalam kemajuan organisasi atau usahanya.
- b. Participation. Dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan hasil keputusan suatu organisasi atau badan usaha sedapat-dapatnya melibatkan pihak-pihak terkait dan relevan melalui sistem yang terbuka dan dengan jaminan adanya hak berasosiasi dan penyampaian pendapat.
- c. Equality. Suatu badan usaha atau organisasi yang baik selalu akan memberi dan menyediakan peluang yang sama bagi semua anggota atau pihak terkait bagi peningkatan kesejahteraan melalui usaha bersama di dalam etika usaha yang baik.
- d. Profesional. Dalam bahasa sehari-hari profesional diartikan: "*One who engaged in a learned vocation* (seseorang yang terikat dalam suatu lapangan pekerjaan)". Dalam konteks ini, profesional lebih dikaitkan dengan peningkatan kapasitas kompetensi dan juga moral sehingga pelayanan dapat dilakukan dengan mudah, cepat, dan akurat.
- e. Supervision. Meningkatkan usaha-usaha supervisi terhadap semua aktivitas usaha atau organisasi sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara optimal, efektif, dan efisien, serta untuk meminimalkan potensi kesalahan atau penyimpangan yang mungkin timbul.
- f. Effective & Efficient. *Effective* berarti "*do the things right*", lebih berorientasi pada hasil, sedangkan *efficient* berarti "*do the right things*", lebih berorientasi pada proses. Apapun yang direncanakan dan dijalankan oleh suatu organisasi atau badan usaha bersifat efektif dan efisien.
- g. Transparan. Dalam konteks *good governance*, *transparency* lebih diartikan membangun kepercayaan yang saling menguntungkan antara pemerintah atau pengelola dengan masyarakat atau anggotanya melalui ketersediaan informasi yang mudah diakses, lengkap dan up to date.
- h. Accountability/Accountable. Dalam konteks pembicaraan ini, *accountability* lebih difokuskan dalam meningkatkan tanggung jawab dari pembuat keputusan yang lebih diarahkan dalam menjawab kepentingan publik atau anggota.
- i. Fairness. Dalam konteks *good governance*, maka *fairness* lebih diartikan sebagai aturan hukum harus ditegakkan secara adil dan tidak memihak bagi apapun, untuk siapapun dan oleh pihak manapun.
- j. Honest. *Policy*, strategi, program, aktivitas, dan pelaporan suatu organisasi atau badan usaha harus dapat dijalankan secara jujur. Segala jenis ketidak-jujuran pada akhirnya akan selalu terbongkar dan merusak tatanan usaha dan kemitraan yang telah dan sedang dibangun. Tanpa kejujuran mustahil dapat dibangun trust dan long term partnership.
- k. Responsibility & Social Responsibility. Institusi dan proses pelayanan bagi kepentingan semua pihak terkait harus dijalankan dalam kerangka waktu yang jelas dan sistematis. Sebagai warga suatu organisasi, badan usaha dan/atau masyarakat, semua pihak terkait mempunyai tanggung jawab masing-masing dalam menjalankan tugasnya dan juga harus memberi pertanggungjawaban kepada publik, sehingga di dalam suatu tatanan atau komunitas dapat terjadi saling mempercayai, membantu, membangun dan mengingatkan agar terjalin hubungan yang harmonis dan sinergis".

Dalam kaitannya dengan tata kelola BUMN, Menteri Negara BUMN juga telah mengeluarkan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Prinsip GCG, diantaranya:³⁶

³⁶ *Ibid.*, hlm. 84-85.

1. "Kewajaran. Prinsip agar para pengelola memperlakukan pemangku kepentingan secara adil dan setara, baik pemangku kepentingan primer (pemasok, pelanggan, karyawan, dan pemodal) maupun sekunder (pemerintah, masyarakat, dan pihak lain). Prinsip inilah yang memunculkan konsep mengedepankan kepentingan atas stakeholders dan bukan hanya shareholders.
2. Transparansi. Kewajiban bagi para pengelola untuk menjalankan prinsip keterbukaan dalam proses keputusan dan penyampaian informasi. Lebih dalam bahwa, informasi yang disampaikan harus lengkap, benar, dan tepat waktu kepada semua pemangku kepentingan, tidak boleh ada hal-hal tertentu yang dirahasiakan, disembunyikan, ditutup-tutupi, maupun ditunda-tunda pengungkapannya.
3. Akuntabilitas. Kewajiban bagi para pengelola untuk membina sistem akuntansi yang efektif dan menghasilkan laporan keuangan yang dapat dipercaya (reliable) dan berkualitas.
4. Responsibilitas. Kewajiban para pengelola untuk memberikan pertanggungjawaban atas semua tindakan dalam pengelolaan perusahaan kepada para pemangku kepentingan sebagai wujud kepercayaan dan wewenang yang telah diberikan".

Pertanggungjawaban tersebut setidaknya mencakup, beberapa dimensi pokok, yaitu:³⁷

1. "Ekonomi. Diwujudkan dalam bentuk pemberian keuntungan ekonomis bagi pemangku kepentingan.
2. Hukum. Diwujudkan dalam bentuk kepatuhan terhadap hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku.
3. Moral. Diwujudkan dalam bentuk pertanggungjawaban tersebut dapat dirasakan secara menyeluruh dan adil bagi semua pemangku kepentingan.
4. Sosial. Diwujudkan dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai wujud kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat dan kelestarian alam di lingkungan perusahaan.
5. Spiritual. Diwujudkan dalam bentuk sejauh mana tindakan manajemen telah mampu mewujudkan aktualisasi diri atau telah dirasakan sebagai bagian dari ibadah sesuai dengan ajaran agama yang diyakininya.
6. Kemandirian. Suatu keadaan dimana para pengelola dan mengambil suatu keputusan bersifat profesional, mandiri, bebas, dan konflik kepentingan, bebas dari tekanan serta pengaruh dari pihak manapun yang bertentangan dengan perundangan yang berlaku dan prinsip pengelolaan yang sehat".

Kebutuhan tata kelola etis tidak hanya baik bagi bisnis perusahaan, tetapi juga perubahan-perubahan terkini pada regulasi pemerintahan mengubah ekspektasi secara signifikan. Dalam era meningkatkan pengawasan, dimana perilaku tidak etis dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan, sangat dibutuhkan sistem tata kelola perusahaan yang menyediakan aturan serta akuntabilitas yang tepat untuk kepentingan shareholders, direktur, dan eksekutif.³⁸

Direktur harus cermat dalam mengatur risiko bisnis dan etika perusahaannya. Mereka harus memastikan bahwa budaya etis telah berjalan dengan efektif dalam perusahaan. Hal ini membutuhkan pengembangan code of conduct, dan cara yang paling fundamental dalam menciptakan pemahaman mengenai perilaku yang tepat, memperkuat perilaku tersebut, dan meyakinkan bahwa nilai yang mendasari dilekatkan pada strategi dan operasi perusahaan. Konflik kepentingan dalam perusahaan, kekerasan seksual, dan topik-topik serupa perlu diatasi segera dengan pengawasan yang memadai untuk menjaga agar budaya perusahaan sejalan dengan ekspektasi saat ini.³⁹

³⁷ *Ibid.*, hlm. 85-86.

³⁸ *Ibid.*, hlm. 86.

³⁹ *Ibid.*

Peristiwa Enron, Arthur Andersen, dan WorldCom mengubah fokus akuntan profesional terhadap perannya sebagai orang yang dipercaya oleh publik. Reputasi dan eksistensi profesi akuntan di masa depan telah menurun di mata publik, sehingga perbaikan serta kesuksesannya kembali tergantung pada perubahan yang akan dilakukan.⁴⁰

Profesi akuntan harus mengembangkan pertimbangan, nilai, dan sifat karakter yang mencakup kepentingan publik, dimana pertimbangan itu inheren dengan munculnya akuntabilitas yang berorientasi stakeholder dan kerangka tata kelola (governance framework). Standar code of conduct yang baru muncul untuk menuntun profesi akuntan serta memastikan bahwa self-interest, bisa, dan kesalahpahaman tidak menutupi independennya.⁴¹

Globalisasi mulai mempengaruhi perkembangan aturan dan harmonisasi standar akuntan profesional, dan hal ini akan terus berkelanjutan. Sama seperti mekanisme tata kelola untuk korporasi yang menghasilkan batasan dan yurisdiksi domestik, stakeholders di seluruh dunia akan lebih mengutamakan dalam menentukan standar kinerja bagi profesi akuntan. Pekerjaan mereka akan melayani pasar modal dan korporasi global, dan kesuksesannya membutuhkan respek dari karyawan dan partner yang lebih banyak dibandingkan dahulu. Dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, akan menarik apabila akuntan profesional dapat menggunakan kesempatan yang menunjukkan peranan yang lebih luas.⁴²

Dengan kriteria tersebut, penerapan GCG di lingkungan BUMN diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan, yaitu:⁴³

1. "Memaksimalkan nilai BUMN;
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional;
3. Mendorong proses pengambilan keputusan berlandaskan nilai moral yang tinggi, kepatuhan atas peraturan perundang-undangan yang berlaku, pertanggungjawaban sosial kepada semua stakeholders, dan kelestarian lingkungan hidup;
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. Meningkatkan investasi nasional;
6. Menyukseskan program privatisasi".

Dasar Hukum Penerapan Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara Berbadan Hukum Perseroan Terbatas BUMN secara konstitusional diakui memainkan peranan yang sangat penting dalam perekonomian nasional, disamping swasta dan koperasi. Dalam sistem perekonomian nasional, BUMN ikut berperan dalam menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Peran BUMN dirasakan semakin penting sebagai pelopor atau perintis dalam sektor-sektor usaha yang belum diminati sektor usaha swasta. BUMN juga mempunyai peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan swasta besar dan turut membantu pengembangan usaha kecil dan koperasi. BUMN juga merupakan salah satu sumber penerimaan Negara yang signifikan dalam bentuk berbagai jenis pajak, dividen dan hasil privatisasi.

Sedikitnya terdapat 2 (dua) faktor yang menyebabkan permasalahan Corporate Governance di Indonesia lebih serius dibandingkan Negara lain. Pertama, mekanisme pengawasan perusahaan oleh pasar masih tergolong lemah baik untuk BUMN maupun perusahaan yang mempunyai koneksi

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 86.

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 86-87.

⁴² *Ibid.*, hlm. 87.

⁴³ *Ibid.*

yang kuat, pengembangan strategi dan posisi kompetitif tidak didasarkan pada efisiensi dan kinerja finansial, tetapi didasarkan jaringan hubungan personal dengan struktur kekuasaan. Kedua, korupsi di Indonesia tergolong sangat akut. Korupsi di lembaga pemerintah, legislatif, dan di lembaga peradilan membuat penegak hukum nyaris tidak mampu berbuat banyak.⁴⁴

Namun demikian, peran strategis BUMN tersebut belum disertai dengan kinerja pengelolaan yang baik. Dalam kenyataannya, walaupun BUMN telah mencapai tujuan awal sebagai agen pembangunan dan pendorong terciptanya korporasi, namun tujuan tersebut dicapai dengan biaya yang sangat tinggi. Kinerja BUMN dinilai belum memadai, seperti tampak pada rendahnya laba yang diperoleh dibandingkan dengan modal yang ditanamkan.⁴⁵

Krisis ekonomi yang berkepanjangan menambah beban yang berat bagi BUMN ditambah lagi adanya tekanan eksternal berupa globalisasi dan internasionalisasi kegiatan ekonomi, seperti disebutkan oleh Dorodjatun Kuncoro Djakti, bahwa :

"Krisis ekonomi yang berkepanjangan, tuntutan persaingan global, dan kebutuhan akan modal mengharuskan pemerintah Republik Indonesia memobilisasi capital dengan meluncurkan berbagai inisiatif strategik antara lain restrukturisasi sector perbankan, program privatisasi dan reformasi GCG. Terkait dengan reformasi GCG, pemerintah pada intinya mengharapkan agar dengan mengimplementasikan GCG yang lebih baik, persepsi investor terhadap perusahaan-perusahaan Indonesia akan menguat".⁴⁶

Dalam mengoptimalkan peran BUMN dan kemampuannya untuk mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN wajib menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme, antara lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya. Pengurusan dan pengawasan BUMN harus dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Pada tanggal 31 Juli 2002, Menteri Negara BUMN mengeluarkan Keputusan Menteri Negara BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara. Pasal 2 Kepmen BUMN tersebut menegaskan kewajiban BUMN menerapkan *good corporate governance* secara konsisten dan atau menjadikan *good corporate governance* sebagai landasan operasionalnya. Prinsip-prinsip GCG yang wajib diterapkan BUMN berdasarkan Kepmen BUMN tersebut, terdiri dari prinsip:

1. "Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
2. Kemandirian, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
3. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;

⁴⁴ Ridwan Khairandy dan Camelia Malik, *Good Corporate Governance, Perkembangan Pemikiran dan Implementasinya di Indonesia dalam Perspektif Hukum*, (Yogyakarta: Kreasi Total Media, 2007), hlm. 164.

⁴⁵ Perhatikan lebih lanjut: Penjelasan Umum Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

⁴⁶ Dorodjatun Kuncoro Djakti, *Good Corporate Governance di Indonesia: Komisaris Independen Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*, (Jakarta : Indeks, 2004), hlm. 25.

5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku".⁴⁷

Ada 6 (enam) tujuan yang ingin dicapai dengan kewajiban penerapan praktek GCG pada BUMN, yakni untuk:

1. "Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional;
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ;
3. Mendorong agar Organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap stakeholders maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
5. Meningkatkan iklim investasi nasional;
6. Mensukseskan program privatisasi".⁴⁸

Setahun setelah diberlakukannya Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tersebut, Pemerintah mengundang Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. UU BUMN kembali memberikan penegasan yang cukup kuat tentang kewajiban BUMN untuk menerapkan GCG. Hal ini terdapat pada Pasal 5 ayat (3), yang menyebutkan:

"Dalam melaksanakan tugasnya, anggota Direksi harus mematuhi anggaran dasar BUMN dan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggung jawaban, serta kewajaran".

Sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maka setiap BUMN wajib menerapkan *good corporate governance* secara konsisten dan berkelanjutan dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku serta Anggaran Dasar Perusahaan. Begitu juga dengan anak perusahaan BUMN, berdasarkan ketentuan lain-lain Pasal 45 ayat (2) dan (3), bahwa: ayat (2) "Ketentuan dalam peraturan Menteri ini, dapat pula diberlakukan terhadap perseroan terbatas yang sebagian sahamnya dimiliki oleh Negara dan anak perusahaan BUMN, sepanjang hal tersebut disetujui oleh RUPS perseroan terbatas atau anak perusahaan BUMN dimaksud. Ayat (3), bahwa: "Anak perusahaan adalah perseroan terbatas yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh BUMN dan/atau perseroan terbatas yang dikendalikan oleh BUMN".

Pengelolaan BUMN dengan berpegang pada prinsip-prinsip GCG bukanlah sebuah pilihan bagi BUMN tetapi merupakan sebuah kewajiban dan keharusan. Sofyan A. Djalil menegaskan bahwa melalui penerapan prinsip-prinsip korporasi dinilai lebih efektif dibandingkan dengan pengelolaan BUMN dengan menggunakan sistem birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Negara BUMN.⁴⁹ Hal

⁴⁷ Pasal 3 Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara.

⁴⁸ Pasal 4 Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara.

⁴⁹ Keterangan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/Kepala Bappenas, Sofyan Djalil dalam Website Resmi Okezone.com., "Bappenas: BUMN Harus Dikelola Dengan Prinsip Korporasi", <https://economy.okezone.com/read/2016/04/14/320/1362771/bappenas-bumn-harus-dikelola-dengan-prinsip-korporasi>., diakses pada hari Senin, tanggal 17 Februari 2020.

ini dilakukan sebagai upaya untuk menjadikan BUMN yang sehat, berdaya saing tinggi dan memiliki nilai tambah bagi Negara, khususnya bagi perekonomian dan kesejahteraan rakyat.

Masih menurut Sofyan Djalil, apabila BUMN dalam pengelolaannya masih menggunakan prinsip birokrasi, maka BUMN tidak dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi negara, khususnya dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia ke depan. Apalagi proses politik terlibat dalam pengelolaan BUMN. Dengan demikian, BUMN harus dikelola dengan standar yang minimal sama dengan perusahaan-perusahaan milik swasta.⁵⁰

G. Pengaturan Prinsip Good Corporate Governance Pada PT. Perkebunan Dalam Rangka Pengamanan Aset

Dengan adanya Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maka setiap BUMN wajib menerapkan Good Corporate Governance secara konsisten dan berkelanjutan dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku serta Anggaran Dasar Perusahaan. Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.⁵¹ Proses dan mekanisme atau tata kelola yang dimaksud adalah bagaimana sebuah perusahaan dipimpin, diarahkan dan dikendalikan (*lead, direct, dan control*) dan perlu dijabarkan dalam suatu bentuk pedoman yang disebut Pedoman Tata Kelola Perusahaan (*Code of Corporate Governance atau Code of CG*).

Pedoman Tata Kelola Perusahaan ini sebagai pedoman umum dalam pengelolaan perusahaan dan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pedoman yang lebih rinci oleh masing-masing organ perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Pedoman tersebut merupakan penyempurnaan (revisi) dari pedoman yang telah disusun pada tahun 2013. Materi untuk penyempurnaan Pedoman Tata Kelola Perusahaan tersebut bersumber dari: Anggaran Dasar Perusahaan; Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas; Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tertanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang terakhir diubah dengan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-09/MBU/2012, tertanggal 06 Juli 2012 dan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-12/MBU/2012, tertanggal 24 Agustus 2012 tentang Organ Pendukung Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwasanya pelaksanaan tata kelola perusahaan didasarkan pada prinsip-prinsip GCG, yaitu: transparansi (*transparency*); akuntabilitas (*accountability*); pertanggungjawaban (*responsibility*); kemandirian (*independency*); dan kewajaran (*fairness*).

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Pasal 1 angka 1 Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

BAB IV

GOOD CORPORATE GOVERNANCE PENGAMANAN KEBUN

A. *Good Corporate Governance*

Good corporate governance (GCG) pada PT yang bergerak di bidang Perkebunan dalam bidang pengamanan aset diharapkan minimal dapat mengurangi kejahatan pencurian dan penggelapan TBS kelapa sawit di PT yang bergerak di bidang Perkebunan. Persoalannya adalah *good corporate governance* (GCG) yang bagaimana dapat mengamankan aset guna meminimalisir pencurian TBS kelapa sawit di PT yang bergerak di bidang Perkebunan; apakah dengan dilaksanakannya program kebun plasma dan Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL) sebagai wujud dari pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan (TJSL) atau *corporate social responsibility* (CSR) sebagai perintah/mandat Pasal 74 UU Perseroan Terbatas dapat mengamankan aset milik PT yang bergerak di bidang Perkebunan dan meminimalisir pencurian TBS kelapa sawit yang sudah mengakar terjadi di lapangan. Masalah keamanan merupakan salah satu aspek penting dari sebuah sistem informasi. Sayang sekali masalah keamanan ini sering kali kurang mendapat perhatian dari para pemilik dan pengelola sistem informasi. Seringkali masalah keamanan berada di urutan kedua, atau bahkan di urutan terakhir dalam daftar hal-hal yang dianggap penting. Apabila mengganggu performansi dari sistem, seringkali keamanan dikurangi atau ditiadakan (Budi : 2005). *Good Corporate Governance* merupakan sebagai tata cara kelola perusahaan sehat yang sudah diperkenalkan oleh pemerintah Indonesia dan International Monetary Fund (IMF).¹ Menurut *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG), *Corporate Governance* adalah serangkaian mekanisme yang mengarahkan dan mengendalikan suatu perusahaan agar operasional perusahaan berjalan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan (stakeholders).²

Corporate Governance adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis dan usaha-usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta kontinuitas usaha. *good corporate governance* merupakan struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ perusahaan sebagai upaya untuk memberi nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang, dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan moral, etika, budaya dan aturan berlaku lainnya.

Peristilahan *good corporate governance* muncul pada akhir tahun 1980-an yang diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* dalam suatu laporan yang dikenal dengan *Cadbury Report*.³ Kata *governance* diartikan sebagai *the activity or manner of governing*, sedangkan arti dari *governing* sebagai *having the power or right to govern*.⁴

¹ Indonesia mulai menerapkan prinsip GCG sejak menandatangani Letter of Intent (L.o.I) dengan IMF, yang salah satu bagian pentingnya adalah pencantuman jadwal perbaikan pengelolaan perusahaan-perusahaan di Indonesia. Sejalan dengan hal tersebut, Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia mempunyai tanggung jawab untuk menerapkan standar GCG yang telah diterapkan di tingkat internasional. Lihat: Asmaji Darmawi, *Antologi Administrasi Publik & Pembangunan: Festschrift untuk Sjamsiar Sjamsuddin*, Cet. Ke-1, (Malang: UB Press, 2016), hlm. 243.

²³⁹ Fadillah Abdi Widodo, "Peran Corporate Governance Perception Index Serta Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Hasil Survei The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG) Periode 2010-2012", Program Studi Akuntansi Universitas Dian Nuswantoro, Semarang, http://eprints.dinus.ac.id/17096/1/jurnal_15420.pdf, diakses pada hari Sabtu, 20 Juni 2020.

³ Tan kamello, dalam Sri Suyono, *Perlindungan Hukum Terhadap Karyawan Dalam Rancangan Merger Diantara BUMN*, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan, 2003.

⁴ Jonatahan Crowter (ed), *Good Corporate Governance*. Oxford Advanced Learners Dictionary, (New York : Oxford University Press, 1995), hlm. 515.

Good corporate governance diartikan sebagai sebuah perusahaan yang telah dikelola secara baik dan benar dan didasarkan pada prinsip-prinsip *fairness, accountability, responsibility, transparency*. Dengan prinsip ini nilai perusahaan dalam jangka panjang akan naik tanpa mengabaikan kepentingan stakeholder yang lain. Pemberlakuan prinsip *good corporate governance* merupakan langkah penting membangun dan memulihkan kepercayaan publik terhadap perusahaan.⁵

Bagi BUMN implementasi prinsip-prinsip *corporate governance* diatur dalam Keputusan Menteri Negara BUMN No. KEP.117/M-MBU/2002 dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. "Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
2. Kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
3. akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
4. pertanggungjawaban, kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. kewajaran, yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Keamanan informasi merupakan kegiatan penjagaan informasi dari seluruh ancaman yang mungkin terjadi dalam upaya untuk memastikan atau menjamin kelangsungan bisnis, meminimalisir resiko bisnis dan memaksimalkan peluang bisnis (ISO 27001 dalam Sarno dan Iffano, 2009: 27). Pengelolaan terhadap keamanan dapat dilihat dari sisi pengelolaan resiko (*risk management*). Lawrie Brown dalam menyarankan menggunakan "Risk Management Model" untuk menghadapi ancaman (*managing threats*). Ada tiga komponen yang memberikan kontribusi kepada Risk, yaitu Asset, Vulnerabilities, dan Threats

Untuk menanggulangi resiko (Risk) tersebut dilakukan apa yang disebut "countermeasures" yang dapat berupa :

1. usaha untuk mengurangi Threat
2. usaha untuk mengurangi Vulnerability
3. usaha untuk mengurangi dampak (*impact*)
4. mendeteksi kejadian yang tidak bersahabat (*hostile event*)
5. kembali (*recover*) dari kejadian (Budi : 2005)

1. Pelaksanaan Pengamanan

Prosedur bantuan personil pengamanan, satuan pengamanan produksi dilaksanakan oleh Satuan Pengamanan dari unit usaha masing-masing, namun apabila dihadapkan dengan perkembangan situasi keamanan di Unit Usaha dan Ram dasar kebijakan manajemen, pelaksanaan pengamanan produksi dapat dilaksanakan secara terpadu, yang didukung oleh unsur bantuan pengamanan dari luar permintaan bantuan keamanan disesuaikan dengan prosedur permintaan kepada Komandan Kesatuan.

- a. "Atas pertimbangan pengamanan produksi.
- b. Melakukan koordinasi kepada bagian hukum dan pertanahan.

⁵ Bactiar Hassan Miraza, *Good Corporate Governance" Makalah* disampaikan pada lokakarya Good Corpore Governance, kerjasama Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Program Pascasarjana Universitas Indonesia, Universitas of South Carolina, Bursa Efek Jakarta dan Bapepam, Medan, 2000.

- c. Mengajukan permohonan persetujuan kepada Direksi.
- d. Koordinasi kepada Komandan Kesatuan tentang rencana meminta bantuan Personil Pengamanan.
- e. Membuat Surat Perjanjian/MoU antara kedua belah pihak dengan jelas dan tidak mengikat tentang batasan waktu penugasan dan apabila anggota yang bertaugas tidak sesuai keinginan perusahaan dapat diajukan kepada Komandan Kesatuannya untuk diganti.
- f. Kepada Bagian Hukum dan Pertanahan tentang biaya akomodasi, konsumsi, honor petugas dan lain-lain untuk Komando agar tidak terjadi perbedaan antar Unit Usaha.
- g. Manajer Unit sebagai pengganti Personil Pengamanan dapat mengajukan permintaan kepada Komandan Kesatuan untuk menarik atau mengurangi Personil yang ditugaskan di Unit Usaha apabila kondisi keamanan produksi sudah menunjukkan stabilitas keamanan yang Kondusif hal ini diharapkan agar Komandan Satuan tidak merasa keberatan/dirugikan oleh kebun”.

2. Ancaman Gangguan Pengamanan

Adapun ancaman gangguan yang nyata dan terjadi di perkebunan berupa pencurian, penggelapan, penjarahan, restanisasi dan/atau manipulasi TBS. ancaman gangguan tersebut terjadi secara berkala dan berkesinambung serta massif, dimana sifat yang dimiliki oleh para pencuri yang melakukan tindakan pidana pencurian di area perkebunan milik PT yang bergerak di bidang Perkebunan tidak akan berhenti tatkala tidak dilakukan penangkapan dan proses hukum yang dilakukan oleh aparat penegak hukum (polisi) dengan hukum seberat-beratnya.

Adanya pelaku kejahatan yang bermain di belakang layar (backing) yang telah bekerjasama dengan “oknum penegak hukum” (pejabat/kepolisian/kejaksaan dan pengadilan), karena selama ini pelaku-pelaku yang melakukan pencurian di area perkebunan milik PT yang bergerak di bidang Perkebunan tidak jera karena yang diterapkan oleh oknum penegak hukum adalah tindakan pidana ringan (tipiring).

Secara Intern pelakunya adalah oknum karyawan/BKO (TNI/Polri/Papam/Security dan Centeng di area Perkebunan). Secara ektern pelakunya adalah Ninja masyarakat sekitar kebun sawit dan penadah yang bekerjasama dengan oknum dari intern. Hal ini mengakibatkan kerugian yang besar, baik materiil maupun immateril bagi PT yang bergerak di bidang Perkebunan.

Keamanan informasi merupakan perlindungan informasi dari semua ancaman yang mungkin terjadi dalam upaya untuk memastikan keberlangsungan proses bisnis, meminimalisir risiko bisnis, memaksimalkan pengembalian investasi dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada. CIA merupakan prinsip-prinsip dasar yang digunakan sebagai dasar keamanan informasi dan didalam tugas akhir ini CIA akan digunakan sebagai kategori dalam mengidentifikasi kebutuhan keamanan aset kritis.

Tabel 4. 1 Daftar Kebutuhan Keamanan Aset Kritis

Aset Kritis	Kebutuhan Keamanan	Penjelasan
Server	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Tersedianya akses untuk pihak yang berwenang.
	Integritas (<i>Integrity</i>)	Server tidak boleh diakses oleh pihak yang tidak berwenang yang dapat mengubah konten.
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Server harus bisa di akses 24 jam
Access point	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Adanya Firewall dan proxy untuk melakukan filtering access (hanya yang memiliki email dan password)

Aset Kritis	Kebutuhan Keamanan	Penjelasan
	Integritas (<i>Integrity</i>)	Access point dipastikan berada di tempat yang aman dan memiliki password agar terhindar dari pengguna yang tidak dikenal
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Access point harus bisa di akses 24 jam
Switch	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Tersedianya akses untuk pihak yang berwenang.
	Integritas (<i>Integrity</i>)	Switch dipastikan hanya diakses oleh pihak yang berwenang
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Switch harus bisa di akses 24 jam
UPS	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Berada di tempat yang aman.
	Integritas (<i>Integrity</i>)	UPS dipastikan berada di tempat yg aman
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Terpasangnya sensor otomatis untuk memonitor peralatan agar selalu dapat digunakan jika dibutuhkan
Fiber Optik	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Akses fisik hanya dimiliki oleh pihak yang berwenang
	Integritas (<i>Integrity</i>)	Fiber optik dipastikan dalam Pengawasan pihak yang berwenang
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Terpasangnya sensor untuk memonitor peralatan jaringan agar selalu dapat digunakan
Panel Fiber Optik	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Akses fisik hanya dimiliki oleh pihak yang berwenang
	Integritas (<i>Integrity</i>)	Fiber optik dipastikan dalam pengawasan pihak yang berwenang
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Terpasangnya sensor untuk memonitor peralatan jaringan agar selalu dapat digunakan
Converter PO to UTP	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Akses fisik hanya dimiliki oleh pihak yang berwenang
	Integritas (<i>Integrity</i>)	Fiber optik dipastikan dalam pengawasan pihak yang berwenang
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Terpasangnya sensor untuk memonitor peralatan jaringan agar selalu dapat digunakan
Kabel UTP	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Akses fisik hanya dimiliki oleh pihak yang berwenang
	Integritas (<i>Integrity</i>)	Fiber optik dipastikan dalam Pengawasan pihak yang berwenang
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Terpasangnya sensor untuk memonitor peralatan jaringan agar selalu dapat digunakan
SDM	Kerahasiaan (<i>Confidentiality</i>)	Organisasi harus memastikan bahwa SDM yang memiliki hak akses dapat dipertanggungjawabkan
	Integritas (<i>Integrity</i>)	Staff harus mengikuti training agar bisa engoperasikan hal- hal terkait atas tanggung jawabnya.
	Ketersediaan (<i>Availability</i>)	Kurangnya jumlah SDM yang berperan langsung pada kegiatan sehari-hari.

a. Identifikasi Ancaman ke Aset Kritis

Proses identifikasi ancaman aset kritis dengan menggabungkan informasi dari narasumber dengan profil ancaman terhadap aset kritis. Selain itu beberapa daftar ancaman juga mengacu kepada ISO 27005.

b. Identifikasi Kerentanan

Kerentanan adalah kondisi tidak adanya prosedur keamanan, kontrol teknik, kontrol fisik, atau kontrol lain yang dapat dieksploitasi oleh ancaman. Kerentanan berkontribusi mengambil risiko karena memungkinkan ancaman untuk membahayakan system. Kerentanan akan diidentifikasi berdasarkan aset kritis yang nantinya akan digunakan sebagai referensi untuk membuat risk register. Proses identifikasi kerentanan aset kritis dari narasumber ISNet. Selain itu beberapa daftar kerentanan mengacu kepada ISO.

Tabel 4. 2 Identifikasi Kerentanan

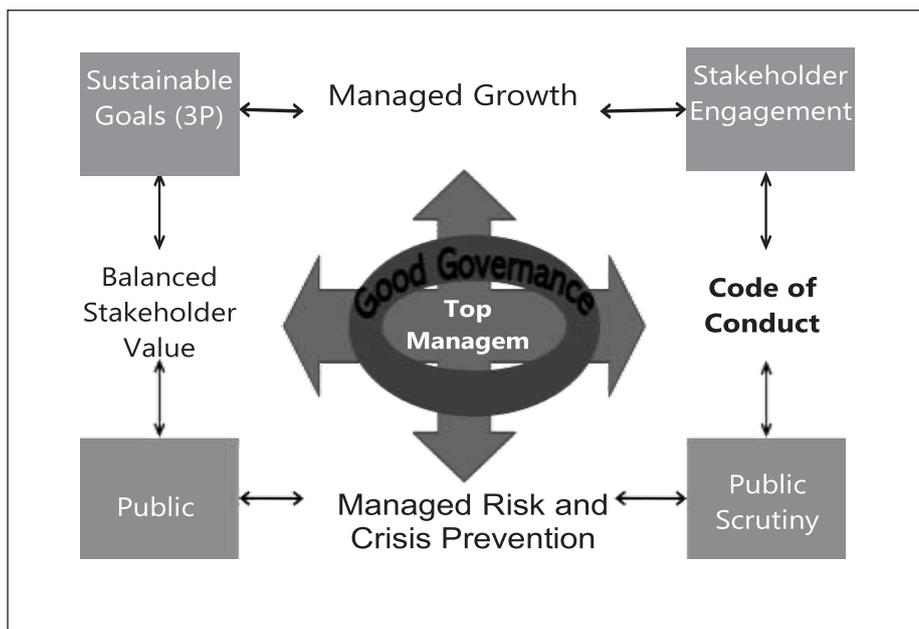
Aset	Kerentanan
Server	Beban kerja server yang tinggi
	Kerentanan terhadap supply listrik yang tidak stabil
	Hubungan arus pendek pada panel listrik
	Kerentanan pertambahan memori yang cepat dalam pemrosesan data.
	Kerentanan terhadap voltase yang bervariasi.
Access point	Maintenance hardware tidak teratur
	Koneksi jaringan public yang tidak dilindungi.
	Kualitas jaringan yang kurang baik
	Kerentanan terhadap keberadaan lalu lintas sensitive
	Arsitektur jaringan yang tidak aman
Switch	Maintenance hardware tidak teratur
	Tidak tersedianya back-up pasokan listrik
UPS	Maintenance hardware tidak teratur
	Power Outage lebih dari kapasitas UPS
Fiber Optik	Terjadi trouble pada kabel fiber optik
Panel Fiber Optik	Maintenance hardware tidak teratur
	Hubungan arus pendek pada panel FO
	Kerentanan terhadap kelembapan, debu, kotoran
Converter FO to UTP	Maintenance hardware tidak teratur
	Kerentanan terhadap kelembapan, debu, kotoran
Kabel UTP	Peletakan Kabel Sembarangan
	Tidak ada pelindung kabel
	Jalur komunikasi yang tidak dilindungi
SDM	Ketidakhadiran SDM
	Pelatihan keamanan yang tidak cukup
	Kurangnya kesadaran akan keamanan
	Kurangnya mekanisme pemantauan
	Kurangnya kebijakan untuk penanganan insiden terkait jaringan
Bandwidth	Banyaknya akses pada waktu yang bersamaan

B. Hubungan Good Governance dengan Risk Management

Hubungan antara Tata Kelola organisasi dan Enterprise Risk Management Sebagaimana telah diuraikan di atas, tata kelola (*governance*) yang diartikan sebagai Kombinasi proses dan struktur yang diterapkan oleh pimpinan organisasi untuk menginformasikan, mengarahkan, mengelola, dan memantau kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Untuk itu seluruh insan organisasi perlu menyadari bahwa tata kelola bukanlah semata-mata hanya merupakan himpunan proses dan struktur yang berdiri sendiri, terpisah dari sistem lainnya. Tata kelola juga memiliki keterkaitan dengan manajemen risiko dan juga pengendalian internal.

Tata kelola yang efektif mempertimbangkan risiko pada saat menyusun strategi. Sebaliknya, manajemen risiko didasarkan pada tata kelola yang efektif (misalnya, *tone at the top*, selera risiko dan toleransi risiko, budaya risiko, dan pengawasan manajemen risiko). Tata kelola yang efektif juga bergantung pada pengendalian internal dan komunikasi efektivitas pengendalian-pengendalian tersebut kepada pimpinan organisasi. Sementara itu, pengendalian dan risiko juga saling terkait, mengingat pengendalian merupakan setiap tindakan yang diambil oleh manajemen, dan pihak-pihak lain untuk mengelola risiko dan meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran yang ditetapkan akan dapat dicapai.

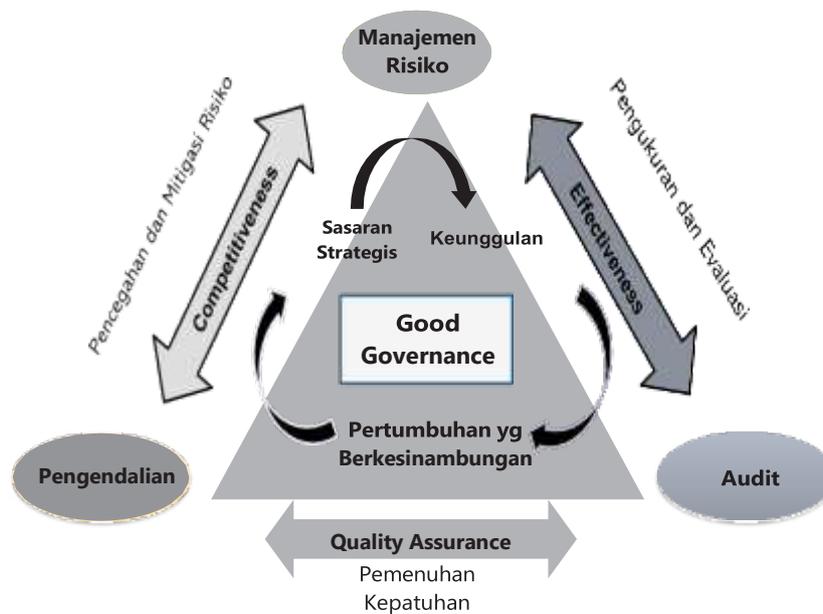
Hubungan antara tata kelola organisasi dan Enterprise Risk Management (ERM) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Hubungan Tata Kelola Organisasi dan ERM

Sumber: Antonius Adijaya, ERM Academy (2010)

Selanjutnya hubungan antara tata kelola organisasi, manajemen risiko, pengendalian intern (*Internal Control*) & Internal Audit digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.3 Hubungan GCG, Risk Management, Internal Control & Internal Audit

Sumber: Kementerian Keuangan, Survey MOFIN, 2014

Dari gambar 5.2. dan gambar 5.3 dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- Melalui Penerapan Tatakelola yang Baik diharapkan suatu organisasi dapat mewujudkan "Strategic Business Cycle" dengan baik, yaitu meliputi implementasi sasaran strategis, keunggulan operasional dan pertumbuhan organisasi yang berkesinambungan.
- Prinsip organisasi yang tumbuh dengan berkesinambungan, yaitu apabila suatu organisasinya sehat dan berkinerja tinggi.
- Jika Organisasinya Sehat, namun Kinerjanya rendah, maka
- dikategorikan "Tidak Optimal"
- Jika Organisasinya Tidak Sehat, namun Kinerja tinggi, maka dikategorikan "Perlu Perbaikan dan Jika Tidak Dilakukan Organisasi akan Mati Perlahan-lahan"
- Jika Organisasinya tidak Sehat dan Kinerjanya rendah, maka dikategorikan "Perlu dilakukan Merger atau bahkan dibubarkan)"

(Sumber: Kementerian Keuangan, Survey MOFI

1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Keberhasilan manajemen risiko tergantung pada efektivitas kerangka manajemen yang menyediakan landasan yang akan ditanamkan pada organisasi. Kerangka kerja membantu dalam mengelola risiko secara efektif melalui penerapan proses manajemen risiko pada berbagai tingkat dan dalam konteks tertentu organisasi.

Tujuan dari kerangka kerja manajemen risiko adalah:

- a. Kerangka kerja memastikan bahwa informasi tentang risiko yang berasal dari proses manajemen risiko secara memadai dilaporkan dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan
- b. Pemenuhan akuntabilitas di semua tingkat organisasi yang relevan.

Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka kerja manajemen risiko. Kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkatan organisasi. Kerangka kerja ini akan membantu

organisasi mengelola risiko secara efektif melalui penerapan proses manajemen risiko dalam berbagai tingkatan organisasi dan dalam konteks spesifik organisasi tersebut.

Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.



Gambar 5.4. Komponen Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka kerja ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah sistem manajemen, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi komponen-komponen dari kerangka kerja ini ke dalam kebutuhan khas organisasi tersebut. Apabila praktik dan proses manajemen yang ada sudah mengandung komponen dari manajemen risiko, atau bila organisasi tersebut telah mempunyai suatu sistem manajemen risiko untuk suatu jenis risiko tertentu atau kondisi tertentu, maka keadaan ini harus dicermati secara kritis dan dinilai ulang. Hal ini dilakukan dengan membandingkannya dengan standar internasional sebagai dasar untuk menentukan kecukupan atau kelayakan sistem yang ada.

Gambar 5.4. di atas memperjelas gambaran umum mengenai kerangka kerja manajemen risiko sebagai induk dari proses manajemen risiko yang lebih bersifat teknis. Kerangka kerja ini tidak dimaksudkan untuk menggambarkan sebuah sistem manajemen baru, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sistem manajemen organisasi keseluruhan. Secara sederhana, skema di atas menunjukkan gambaran mengenai bagaimana seharusnya tata kelola manajemen risiko (*risk governance structure*) dilaksanakan.

Tata kelola manajemen risiko yang baik terdiri dari tiga aspek, yaitu struktural, operasional, dan perawatan. Aspek struktural adalah sejumlah tindakan yang harus diambil untuk membentuk kebijakan dan struktur untuk melaksanakan tata kelola manajemen risiko. Aspek operasional adalah sejumlah prosedur, teknik, dan metoda yang harus disusun dalam melaksanakan proses manajemen risiko. Sedangkan aspek perawatan adalah sejumlah kegiatan yang harus dilaksanakan untuk menunjang dan meningkatkan pelaksanaan tata kelola manajemen risiko secara berkesinambungan.

- a. Aspek struktural dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:
 - komitmen;
 - kebijakan manajemen risiko;
 - akuntabilitas dan kepemimpinan;
 - pembentukan unit kerja manajemen risiko;
 - administrator manajemen risiko pada masing-masing unit kerja; serta
 - penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk pelaksana manajemen risiko.
- b. Aspek operasional dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:
 - penyusunan buku panduan manajemen risiko;
 - peluncuran, sosialisasi, dan pelatihan manajemen risiko;
 - teknik dan metode implementasi proses manajemen risiko;
 - sistem pelaporan internal dan eksternal;
 - monitoring dan pengukuran kinerja;
 - serta tata organisasi dan administrasi data serta informasi manajemen risiko.
- c. Aspek perawatan dari tata kelola manajemen risiko antara lain terdiri dari:
 - pendidikan dan pelatihan berlanjut;
 - komunikasi dan publikasi;
 - rewiu dan audit tata kelola manajemen risiko; serta
 - benchmarking.

Pengelola manajemen risiko organisasi mempunyai cakupan tanggung jawab yang cukup luas, sesuai dengan ukuran besarnya organisasi. Ini terjadi karena risiko yang dihadapi organisasi juga mempunyai cakupan yang cukup luas, antara lain meliputi risiko strategis, operasional, keuangan, hukum, dan lain-lain. Gambar 5.4. di atas menunjukkan bahwa terlepas dari besar kecilnya organisasi, pelaksana manajemen risiko haruslah mengeluarkan kebijakan, aturan, dan standar pengelolaan risiko yang akan digunakan di seluruh organisasi. Kebijakan, standar, dan aturan ini akan digunakan dalam menanggapi risiko-risiko bisnis yang umum maupun spesifik.

Aturan dan standar ini akan digunakan oleh pelaksana kegiatan bisnis dan proses organisasi dalam menangani risiko- risiko yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pemangku risiko dan dalam konteks peraturan serta hukum yang berlaku.

ISO 31000 menempatkan mandat dan komitmen pada urutan pertama dalam kerangka kerja manajemen risiko. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa manajemen organisasi mempunyai komitmen yang kuat dalam menerapkan manajemen risiko secara efektif dan menempatkan pelaksana manajemen risiko pada posisi yang layak. Sasaran ini dapat dicapai apabila persyaratan yang digariskan dipenuhi secara memadai.

2. Penyusunan Desain Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko pada dasarnya meliputi dua aspek, yaitu aspek pemahaman terhadap konteks organisasi dan aspek tata kelola manajemen risiko (risk management governance structure). Aspek pertama merupakan landasan untuk memahami situasi di mana manajemen risiko akan diterapkan, sedangkan aspek kedua menjabarkan elemen-elemen yang diperlukan untuk menerapkan manajemen risiko dengan baik.

a. Memahami Organisasi dan Konteksnya

Sebelum mulai merencanakan dan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, sangat penting untuk memahami kondisi dan sifat organisasi serta konteks eksternal maupun internal. Hal ini sangat penting karena akan menentukan bentuk rencana dari kerangka kerja tersebut.

- Konteks eksternal organisasi antara lain:
 - lingkungan budaya, politik, hukum, ekonomi, teknologi, geografis, kondisi alam, baik secara domestik, regional maupun internasional;
 - faktor kunci dan kecenderungan (trends) yang mempunyai dampak terhadap sasaran organisasi; dan
 - persepsi dan nilai-nilai yang dianut para pemangku kepentingan eksternal organisasi.
- Konteks internal organisasi antara lain:
 - kapabilitas organisasi dalam pengertian sumber daya dan pengetahuan (contohnya dana, orang, waktu, proses, sistem, teknologi, dan lain-lain.);
 - sistem informasi, arus informasi, dan proses pengambilan keputusan, baik formal maupun informal;
 - para pemangku kepentingan internal;
 - kebijakan, sasaran, dan strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran tsb;
 - persepsi, nilai-nilai, dan budaya organisasi;
 - standar dan model acuan yang digunakan oleh organisasi;
 - struktur (misalnya governance, peran, dan akuntabilitas).

b. Tata Kelola Manajemen Risiko Pengamanan

Tata kelola manajemen risiko ini meliputi unsur-unsur kebijakan manajemen risiko, akuntabilitas pelaksanaan, perencanaan manajemen risiko terpadu, penyediaan sumber daya yang memadai, dan mekanisme komunikasi serta pelaporan pelaksanaan manajemen risiko, baik internal maupun eksternal. Satu hal lagi yang biasanya penting dalam tata kelola manajemen risiko adalah "kesamaan bahasa", yaitu penggunaan istilah-istilah dalam penerapan manajemen risiko. Hal ini diatasi dengan menggunakan istilah dan definisi yang ditentukan dalam ISO/TEC Guide 173 — Risk Management Vocabulary.

c. Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko harus secara jelas menyatakan komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dengan penerapan manajemen risiko. Selain itu, kebijakan ini juga secara jelas menyatakan hal-hal sebagai berikut:

- Hubungan antara kebijakan manajemen risiko dengan sasaran organisasi serta kebijakan lainnya.
- Alasan penerapan manajemen risiko.
- Akuntabilitas dan tanggung jawab untuk manajemen risiko.
- Cara menanganinya bila terjadi benturan kepentingan.
- Kemampuan organisasi dalam menerima risiko (risk appetite) dan jenis risiko yang tidak dapat diterima.
- Proses, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengelola risiko.
- Ketersediaan sumber daya bagi mereka yang mendapatkan akuntabilitas serta tanggung jawab dalam mengelola risiko.
- Bagaimana kinerja manajemen risiko akan diukur dan dilaporkan.

- Komitmen untuk selalu melakukan reviu dan verifikasi secara berkala terhadap kebijakan manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko, dan perbaikannya secara berlanjut.
- Kebijakan manajemen risiko ini harus dikomunikasikan dengan baik ke seluruh jajaran manajemen organisasi.

d. Akuntabilitas Manajemen Risiko

Manajemen harus menetapkan secara jelas akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko organisasi. Termasuk dalam tugas ini adalah penerapan, perawatan, dan pengembangan proses manajemen risiko. Begitu juga untuk memastikan kecukupan tindakan pengendalian risiko yang ada. Hal ini dapat dilaksanakan dengan:

- menetapkan siapa yang bertanggung jawab untuk mengembangkan, menerapkan, dan merawat kerangka kerja manajemen risiko;
- menentukan masing-masing pemangku risiko (risk owners) yang bertanggung jawab untuk melaksanakan penanganan risiko dan menjaga pengendalian risiko serta melaporkan informasi tentang risiko;
- menetapkan ukuran kinerja, mekanisme pelaporan internal dan eksternal, serta proses eskalasinya sampai ke pimpinan puncak organisasi; dan
- memastikan tersedianya sistem pemberian persetujuan, pengakuan, hadiah, dan sanksi.

Top management harus memastikan bahwa pada setiap tahapan proses manajemen risiko terdapat kejelasan akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaannya. Salah satu metode yang sering digunakan untuk melakukan hal tersebut adalah RACI Matrix seperti contoh dalam table 5.5.

Secara sederhana, RACI Matrix akan menjelaskan atau menentukan dalam setiap kegiatan:

"R"	=	responsible, artinya siapa yang mengerjakan kegiatan tersebut;
"A"	=	accountable, artinya siapa yang berhak membuat keputusan akhir "ya" atau "tidak" atas kegiatan tersebut, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan pihak lain;
"C"	=	consulted, artinya harus diajak konsultasi atau dilibatkan sebelum atau saat kegiatan tersebut dilaksanakan atau dilanjutkan; serta
"I"	=	informed, artinya siapa yang harus diberi informasi mengenai apa yang sedang terjadi atau sedang dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatan tersebut.

Salah satu metode yang digunakan untuk menjabarkan RACI

Tabel 4.6. Contoh RACI matriks sederhana

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Komite Pemantau Risiko	Top Management	Fungsi Manajemen Risiko	Divisi Operasional
1	Persiapan		A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	A	R	C
3	Menentukan Konteks	C	A	R	C
4	Asesmen Risiko				
	Identifikasi Risiko	I	C	R	A/R
	Analisis Risiko	I	C	R	A/R
	Evaluasi Risiko	I	A	C	R
5	Perlakuan Risiko	I	A	C	R

6	Monitoring dan Reviu	R	A	R	C
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	A	R	R/C

Matrix RACI di atas adalah Pemetaan Proses Bisnis (Business Process Mapping). Hasil penjabaran yang rinci menggunakan metode Pemetaan Proses Bisnis akan menjadi materi dasar penyusunan pedoman/manual manajemen risiko bagi organisasi tersebut.

Pedoman Manajemen Risiko yang disusun akan menjadi panduan dalam melaksanakan mekanisme kerja untuk menerapkan manajemen risiko, juga mekanisme pelaporan internal maupun eksternal.

e. Integrasi ke Dalam Proses Organisasi

Supaya manajemen risiko dapat berfungsi secara relevan, efektif, dan efisien, ia harus dijadikan bagian dari seluruh praktik manajemen serta proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko tidak boleh dilakukan terpisah dari proses organisasi lainnya. Proses manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses pengembangan kebijakan bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis, dan proses manajemen perubahan. Harus terdapat perencanaan manajemen risiko untuk seluruh organisasi (*organization-wide risk management plan*), untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko diterapkan dan manajemen risiko benar-benar menjadi bagian dari praktik-praktik organisasi serta proses bisnis, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Sumber Daya

Manajemen organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pelaksanaan manajemen risiko. Pertimbangan harus diberikan antara lain:

- personalia dengan pengalaman, keterampilan, dan kemampuan yang memadai serta jumlah yang sesuai dengan kebutuhan;
- sumber daya lain yang diperlukan untuk setiap tahapan penerapan manajemen risiko;
- proses dan prosedur yang terdokumentasi dengan baik dan sistem dokumentasinya; serta
- sistem informasi dan manajemen pengetahuan (*knowledge management system*).

2) Komunikasi Internal dan Pelaporan Manajemen organisasi haruslah membangun mekanisme sistem pelaporan dan komunikasi internal. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa:

- komponen kunci kerangka kerja manajemen risiko dan setiap perubahan yang terjadi dapat dikomunikasikan dengan baik ke seluruh pihak terkait;
- tersedianya cukup laporan tentang efektivitas kerangka kerja manajemen risiko dan hasil dari proses manajemen risiko;
- informasi hasil penerapan manajemen risiko selalu tersedia di tiap tingkatan yang memerlukan dan pada waktu yang diperlukan; serta
- terselenggaranya proses konsultasi dengan para pemangku kepentingan internal.
- Dalam mekanisme yang dibangun ini, harus juga mencakup proses untuk mengonsolidasikan informasi risiko dan bila diperlukan dari berbagai sumber dalam organisasi, dengan memerhatikan tingkat kepekaan informasi tersebut.

3) Komunikasi Eksternal dan Pelaporan Manajemen organisasi hendaknya mengembangkan dan menerapkan sebuah rencana tentang cara mereka akan berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan (stakeholders). Kegiatan ini antara lain meliputi:

- pengikutsertaan pemangku kepentingan eksternal dan memastikan terjadinya proses komunikasi yang efektif;
- pelaporan ke pihak eksternal sesuai dengan tuntutan kepatuhan hukum serta penerapan *good corporate governance*;
- melaksanakan pengungkapan informasi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku;
- menyampaikan umpan balik dan laporan atas proses komunikasi dan konsultasi;
- menggunakan komunikasi untuk membina
- dan meningkatkan kepercayaan kepada organisasi; dan
- berkomunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan, terutama pada saat terjadi krisis atau keadaan darurat.

C. Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko terdiri dari: penerapan kerangka kerja manajemen risiko dan penerapan proses manajemen risiko.

1. Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko Dalam

- a. menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya:
- b. menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja ini;
- c. menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi;
- d. mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku;
- e. mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko;
- f. menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko; dan
- g. melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif.

2. Penerapan Proses Manajemen Risiko

Manajemen risiko dapat dikatakan telah terlaksana dengan baik bila proses manajemen risiko yang diuraikan secara rinci dalam bab-bab selanjutnya telah terlaksana dengan baik di setiap tingkatan dan fungsi organisasi. Proses penerapan manajemen risiko ini merupakan bagian dari praktik-praktik terbaik organisasi dan proses bisnis organisasi.

Pada tahap ini, penggunaan metode pemetaan proses bisnis (*Business Process Mapping*) akan memberikan kontribusi yang besar, terutama melalui identifikasi kemungkinan risiko yang dapat terjadi. Metode yang digunakan antara lain adalah FMEA (*Failure Mode Effect and Analysis*), *Risk Breakdown Structure* (RBS), dan CRSA (*Controlled Risk Self Assessment*), dan lain-lain. Prinsip dasar untuk penerapan manajemen risiko pada proses bisnis adalah:

- Memahami apa saja sasaran (*objectives*) proses bisnis tersebut;
- Mengidentifikasi apa saja yang dapat menghambat tercapainya sasaran bisnis proses tersebut; dan
- pengendalian apakah yang harus dilakukan agar risiko- risiko tersebut dapat dihindari atau dikurangi.

Dari prinsip dasar inilah maka dikembangkan beberapa hal guna mempersiapkan penerapan manajemen risiko, yaitu:

3. Proses Bisnis

Jack dan Keller (2009) menjelaskan bahwa proses bisnis terdiri dari beberapa elemen, yaitu input, transformasi, dan output. Secara sederhana dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Input adalah segala sesuatu yang menjadi masukan atau bahan baku bagi proses tersebut. Masukan ini dapat berupa benda yang terukur atau suatu hal yang tidak terukur (intangible), seperti pengetahuan, informasi, dll.
- Transformasi adalah semua kegiatan untuk mengubah seluruh masukan menjadi output. Proses transformasi ini biasanya tidak terdiri dari satu proses, tetapi bisa terdiri dari sub-subproses atau urutan proses-proses lainnya.
- Output adalah sasaran dari proses tersebut. Apa yang ingin dihasilkan dari proses tersebut akan disajikan kepada pelanggan atau proses berikutnya. Hasil ini dapat berupa sasaran yang terukur atau tak terukur.

Sebagai catatan tambahan, dalam elemen transformasi yang terdiri dari berbagai macam proses, terdapat dua macam proses, yaitu proses utama dan proses pendukung. Proses utama adalah proses yang langsung bersentuhan dengan proses mentransformasikan input menjadi output, sedangkan proses pendukung adalah proses yang membuat output menjadi lebih baik dalam memenuhi kebutuhan proses berikutnya (seringkali disebut sebagai katalisator).

4. Ukuran Keberhasilan Proses

Suatu proses dikatakan berhasil dan berlangsung dengan baik ditentukan oleh ukuran-ukuran yang diterapkan pada ketiga elemen proses tersebut. Ukuran yang menjadi acuan adalah output proses. Ini harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau proses berikutnya (ukuran eksternal), bukan ukuran yang kita tetapkan sendiri (ukuran internal).

Contohnya adalah ketika kita ingin menjamu tamu dan mengajak makan malam - fine dining di suatu restoran yang terkenal. Dengan menyebutkan fine dining, kita mengharapkan bahwa makanannya enak, penyajiannya "indah" (garnished), situasinya nyaman (cozy), dan waktu tunggu tidak terlalu lama. Salah satu sasaran bisnis restoran adalah kepuasan pelanggan dan kembalinya pelanggan yang puas. Untuk kasus ini maka ukuran output yang dikehendaki oleh pelanggan harus dijabarkan ke dalam ukuran-ukuran proses transformasi dan ukuran-ukuran input. Ukuran untuk proses transformasi adalah waktu memasak, panas atau besar api yang digunakan, keahlian Chef yang memasak, dan sebagainya. Ukuran bahan baku diantaranya kesegaran dan kualitas bahan baku.

5. Ukuran Risiko

Risiko mempunyai beberapa elemen yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, antara lain sumber risiko (*source of risk*), kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*), dan dampak risiko terhadap sasaran proses bisnis (*impacts atau consequences*)

Pertama-tama harus diidentifikasi sumber risiko yang dapat menggagalkan dipenuhinya kriteria keberhasilan yang dirumuskan. Untuk kasus di atas misalnya adalah ketersediaan bahan baku, kualitas bahan baku, keahlian Chef (juru masak), kelengkapan bumbu, dan lain-lain. Terhadap sumber-sumber risiko yang telah diidentifikasi, diperkirakan besarnya kemungkinan mengakibatkan terjadinya risiko.

Proses ini biasanya dilakukan sesuai dengan pengalaman yang lalu dan digunakan besaran yang disepakati, misalnya frekuensi kejadian dalam rentang waktu tertentu (minggu, bulan, atau tahun). Contohnya, kualitas bahan baku yang tidak memenuhi kualitas rata-rata terjadi sekali dalam sebulan. Ukuran lain juga dapat digunakan asal sudah disepakati bersama.

Bila risiko tersebut sudah terjadi, perlu juga diterapkan suatu ukuran guna membandingkan satu risiko dengan risiko lainnya, dan untuk mengukur dampaknya terhadap keseluruhan bisnis organisasi. Ukuran yang sering digunakan adalah kerugian yang terjadi (dampak finansial), kerusakan terhadap properti (dampak ke properti dan peralatan), kecelakaan atau korban jiwa yang terjadi (dampak pada manusia), keterlambatan waktu penyelesaian pekerjaan, dan lain sebagainya.

Selain ukuran tersebut, juga dikenal istilah persepsi terhadap risiko. Misalnya, pada kasus di atas, dipersepsikan bahwa satu pelanggan tidak puas tidak masalah, karena masih banyak pelanggan lainnya. Oleh karena itu, kondisi di atas tidak dianggap sebagai risiko yang perlu ditangani. Sebaliknya, jika ketidakpuasan pelanggan dianggap sebagai sesuatu yang berbahaya dan merupakan risiko maka akan dilaksanakan tindakan terhadap hal tersebut. Selain itu, masih banyak istilah lain yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya.

6. Tindakan Pengendalian

Tindakan pengendalian adalah kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa kemungkinan kesalahan dalam suatu proses dapat dihindari atau dicegah. Dalam proses produksi, tindakan pengendalian ini sering disebut sebagai "quality assurance" yang terdiri dari inspeksi dan pengendalian mutu (quality control).

Dalam manajemen risiko, prinsip tindakan pengendalian ada dua, yaitu menangani sumber risiko dan menangani dampak risiko. Menangani sumber risiko berarti mencegah terjadinya risiko dengan menangani penyebab risiko dan pemicu timbulnya risiko sehingga kemungkinan timbulnya risiko menjadi rendah, atau bahkan meniadakan sebab terjadinya risiko. Menangani dampak risiko juga berarti mengantisipasi apa yang harus dilakukan bila risiko tersebut terjadi guna memperkecil dampak yang diakibatkan.

Penanganan dampak risiko ini terdiri dari dampak diterima, dampak tidak diterima, berbagi dengan pihak lain, dan dilakukan mitigasi. Dampak diterima berarti dampak risiko yang terjadi, biasanya tidak berarti atau dalam kemampuan organisasi untuk menanggungnya, sehingga diterima tanpa tindakan apa-apa. Tidak diterima berarti dampak risiko yang mungkin terjadi yang berada di luar kemampuan organisasi untuk menanggungnya sehingga harus dihindari. Untuk kasus ini, berarti kegiatan dengan dampak risiko semacam ini harus dihindari, artinya tidak dilaksanakan. Berbagi dengan pihak lain artinya sebagian dari kegiatan yang mempunyai dampak risiko tertentu diserahkan kepada pihak lain untuk dilaksanakan (asuransi, subcontracting, outsourcing, etc.).

Mitigasi adalah upaya untuk mengendalikan risiko yang dilakukan sendiri dengan menangani penyebab risiko atau menangani dampak risiko. Proses mitigasi dapat berupa pelatihan keterampilan operator, perbaikan proses, penerapan metode inspeksi, jaminan mutu yang lebih andal, dan sebagainya.

Dalam menerapkan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi hendaknya:

- menetapkan strategi dan waktu yang tepat untuk menerapkan kerangka kerja ini;
- menerapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada proses-proses organisasi;
- mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku;
- mendokumentasikan proses pengambilan keputusan, termasuk proses penentuan sasaran yang sesuai dengan hasil dari proses manajemen risiko;
- menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko; serta

- melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko memang sesuai kebutuhan dan efektif.

Dengan menggunakan pemahaman mengenai prinsip dasar manajemen risiko maka proses penerapan kerangka kerja manajemen risiko akan ditelaah dan diuraikan lebih lanjut dalam bentuk lembar profil proses (profile process worksheet). Lembar kerja tersebut akan membantu menguraikan secara rinci proses dan sasaran serta ukuran pencapaiannya (key performance indicators). Selain itu, identifikasi lebih awal hal-hal yang dapat mengganggu tercapainya sasaran proses sehingga dapat diantisipasi pencegahannya.

Sebagai contoh, berikut adalah lembar kerja untuk proses persiapan yang ditampilkan pada Tabel 5.7. dibawah ini.

Tabel 5.7. Contoh Lembar Kerja Persiapan Penerapan Manajemen Risiko Terpadu

PROCESS PROFILE WORKSHEET – PERSIAPAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TERPADU	
Nama & Nomor Proses: 01	Pemilik Proses
Persiapan penerapan kerangka kerja manajemen risiko	Fungsi manajemen risiko
Uraian Proses	
Pejabat fungsi manajemen risiko harus mempersiapkan penerapan kerangka kerja manajemen risiko untuk memastikan bahwa proses penerapan manajemen risiko ke seluruh bagian organisasi berjalan dengan lancar dan efektif.	
Pemicu	
<ul style="list-style-type: none"> • Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. • Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi. • Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (Risk Officer) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko. 	
Input (jenis) dan sumber	
<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan top manajemen • Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber • Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultan 	
Output (jenis) dan pelanggan/pengguna	
<ul style="list-style-type: none"> • Manual manajemen risiko dan dokumen pendukung – seluruh anggota organisasi • Peningkatan kemampuan pejabat fungsi manajemen risiko–risk officer • pada tiap bagian • Peningkatan pemahaman tentang manajemen risiko terpadu–seluruh manajemen 	
Pemicu	Pemicu
<ul style="list-style-type: none"> • Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. • Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Awal proses: keputusan top manajemen untuk menerapkan manajemen risiko ke seluruh organisasi. • Akhir proses: tersedianya manual manajemen risiko yang akan digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko bagi seluruh jajaran anggota organisasi.

<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (Risk Officer) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan lain: pelatihan bagi pejabat-pejabat kunci (Risk Officer) pada tiap bagian untuk meningkatkan kemampuan penerapan manajemen risiko.
Input (jenis) dan sumber	Input (jenis) dan sumber
<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan top manajemen • Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber • Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu– konsultan 	<ul style="list-style-type: none"> • Keputusan top manajemen • Informasi mengenai penerapan manajemen risiko–berbagai sumber • Metode dan teknik penerapan manajemen risiko terpadu–konsultan
Subproses	Pemilik Subproses
<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan anggaran dan jadwal pelaksanaan • Persetujuan Top manajemen • Pemilihan dan pengadaan konsultan • Penyusunan manual dan dokumen pendukung • Executive Briefing Management Risiko • Pelatihan manajemen risiko untuk manajer 	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi Manajemen Risiko • Top Manajemen • Bagian Pengadaan • Fungsi Manajemen Risiko • Fungsi Manajemen Risiko • Fungsi Manajemen Risiko
Sasaran Bisnis	Ukuran Keberhasilan
Terselenggaranya persiapan yang baik untuk penerapan manajemen risiko secara terpadu ke tahap berikutnya.	<ul style="list-style-type: none"> • Selesai tepat waktu dan sesuai anggaran • Manual manajemen risiko praktis, mudah dimengerti pegawai dan manajer • Top management memahami dan mendukung penerapan manajemen risiko terpadu
Risiko	Langkah Pengendalian
<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran kurang/biaya konsultan terlalu tinggi • Konsultan kurang qualified • Personel untuk manajemen risiko kurang • Dukungan dari anggota manajemen lain kurang • Dianggap kurang bermanfaat dan merepotkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan dukungan top management • Penyusunan anggaran dan jadwal yang wajar • Pemilihan konsultan secara hati-hati • Pelaksanaan Executive Briefing dengan pembicara tamu dari praktisi yang sudah berhasil menerapkan manajemen risiko • Pelatihan manajemen risiko dengan pembicara tamu dari praktisi yang sudah berhasil menerapkan manajemen risiko

Sumber: Pusdiklat BPKP Tahun 2016, Modul Manajemen Risiko Sektor Publik

Lembar kerja diatas merupakan ringkasan dari keseluruhan proses, dan masih harus didukung oleh kertas kerja lainnya untuk mendapat kejelasan serta kelengkapan proses tersebut. Lembar kerja ini juga dapat dikembangkan untuk masing-masing subproses sehingga dapat diperoleh antisipasi yang lengkap terhadap risiko yang mungkin terjadi. Penggunaan lembar kerja merupakan persiapan awal sebelum melaksanakan proses yang digambarkan dalam lembar kerja itu sendiri.

7. Pemantauan dan Tinjauan Kerangka Kerja

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen organisasi hendaknya:

- menetapkan ukuran kinerja;
- mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal;

- meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi;
- memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.
- Pemantauan dan tinjauan/reviu kerangka kerja dilakukan dengan menggunakan apa yang telah dilaksanakan pada penerapan manajemen risiko, khususnya penerapan kerangka kerja manajemen risiko. Salah satu acuan penting dalam melaksanakannya adalah tabel RACI matrix dan lembar kerja profil proses. Dari tabel RACI Matrix diketahui siapa yang harus melakukan (R) monitoring dan reviu serta kepada siapa hasil laporan monitoring dan reviu ini disampaikan (A).
- Mengenai uraian apa yang harus dimonitor dan ditinjau dapat dilihat lebih rinci pada lembar kerja profil proses.
- Patokan pertama adalah ukuran keberhasilan. Ini merupakan ukuran yang dapat dikuantifisir atau memang sudah kuantitatif. Pada saat monitoring dan reviu dilakukan pengukuran pencapaian sasaran dibandingkan dengan yang direncanakan.
- Patokan kedua adalah langkah pengendalian, yaitu apakah langkah pengendalian yang disebutkan sudah dilaksanakan atau belum. Bila sudah, bagaimana hasilnya dan bila belum mengapa belum dilaksanakan.
- Patokan ketiga adalah risiko yang diantisipasi. Pada saat monitoring dan reviu, diperiksa apakah risiko-risiko tersebut masih ada atau sudah berubah menjadi risiko lainnya. Bila sudah berkurang atau tidak ada, berarti langkah pengendalian efektif. Tetapi, bila masih ada maka harus diperbaiki langkah pengendaliannya. Bila timbul risiko baru maka harus dicari penyebab dan langkah pengendaliannya.
- Patokan keempat adalah sasaran bisnis proses tersebut. Dalam proses monitoring dan reviu, kita periksa apakah secara keseluruhan sasaran bisnis proses tersebut sudah tercapai atau belum. Bila belum maka perlu dikaji ulang hasil langkah pengujian ketiga patokan sebelumnya untuk menjadi masukan bagi perbaikan kerangka kerja secara berkelanjutan.

8. Perbaikan Kerangka Kerja Secara Berkelanjutan

Penerapan kerangka kerja manajemen risiko mengambil pola pada manajemen mutu, yaitu siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action). Plan adalah perencanaan kerangka kerja manajemen risiko yang akan ditetapkan. Do adalah proses penerapan kerangka kerja itu sendiri. Sedangkan Check merupakan proses memantau dan memeriksa apakah rencana yang ditetapkan telah diterapkan secara benar. Jikatelah diterapkan secara benar, apakah hasilnya seperti yang diharapkan.

Jika terdapat penyimpangan atau hasil yang tidak sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, maka dilakukan langkah yang berikutnya, yaitu Action. Tujuan dari langkah ini adalah melakukan perbaikan sesuai dengan hasil Check dan meningkatkan serta memperbaiki rencana awal sesuai dengan kebutuhan yang bersifat dinamis. Tindakan yang dilakukan pada tahap ini sangat tergantung pada hasil monitoring yang telah dilakukan.

Tindakan perbaikan sesuai dengan hasil monitoring dan reviu pada tahap sebelumnya akan meningkatkan kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko dan rencana manajemen risiko. Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko organisasi serta budaya risiko organisasi.

D. Perkebunan

Sektor perkebunan adalah sektor yang sangat penting dan potensial dikembangkan dalam bidang agraria, sehingga perkebunan mempunyai peranan penting.⁶ Berdasarkan Pasal 3 Undang-Undang No. 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan (selanjutnya disebut UU Perkebunan), menyatakan bahwa :

“Perkebunan diselenggarakan dengan tujuan :

1. Meningkatkan pendapatan masyarakat;
2. Meningkatkan penerimaan Negara;
3. Meningkatkan penerimaan devisa Negara;
4. Menyediakan lapangan kerja;
5. Meningkatkan produktivitas, nilai tambah, dan daya saing;
6. Memenuhi kebutuhan konsumsi dan bahan baku industri dalam negeri;
7. Mengoptimalkan pengelolaan sumber daya alam secara berkelanjutan”.

Perkebunan kelapa sawit berperan penting dalam perekonomian nasional dan memiliki potensi besar dalam pembangunan ekonomi nasional dalam rangka mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat secara berkeadilan. Minyak kelapa sawit masih menjadi salah satu komoditas andalan Indonesia dan penyumbang devisa terbesar. Berdasarkan data Kementerian Pertanian RI, produksi kelapa sawit (minyak sawit dan inti sawit) pada tahun 2018 adalah 48,68 juta ton, terdiri dari: 40,57 juta ton minyak kelapa sawit (Crude Palm Oil – CPO) dan 8,11 juta ton minyak inti sawit (Palm Kernel Oil – PKO). Jumlah produksi tersebut berasal dari: perkebunan sawit rakyat sebesar 16,8 juta ton (35%), perkebunan besar negara 2,49 juta ton (5%), dan perkebunan besar swasta 29,39 juta ton (60%).⁷

Adapun produksi kelapa sawit sejak tahun 2015 s.d. 2019 di Indonesia dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 1
Produksi Kelapa Sawit di Indonesia Tahun 2015 – 2019

No.	Tahun	Jumlah Produksi (dalam Ton)
1.	2015	31.070.015
2.	2016	31.730.961
3.	2017	37.965.224
4.	2018	40.567.230
5.	2019	42.869.429

Sumber: Direktorat Jenderal Perkebunan, Kementerian Pertanian RI.

Berdasarkan tabel di atas, maka telah terjadi pertumbuhan kelapa sawit yaitu sebesar 19,65%. Menurut Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI) mencatat, 70% dari produksi sawit pada tahun 2018 dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan ekspor dan 30% sisanya untuk konsumsi

⁶ Teguh Prasetyo, dkk., Hukum dan Undang-Undang Perkebunan, (Bandung : Nusamedia, 2013), hlm. 57.

⁷ Data Kementerian Pertanian RI (Kementan) sebagaimana dikutip Imas Damayanti (rep.) dalam Harian Republika, “Pemerintah Perlu Beri Insentif Untuk Produksi Minyak Curah”, diterbitkan Senin, 07 Oktober 2019. Lihat juga: Indonesia.co.id, “Membangun Industri Sawit Berkelanjutan”, <https://indonesia.go.id/narasi/indonesia-dalam-angka/ekonomi/membangun-industri-sawit-berkelanjutan.>, diakses Senin, 18 Mei 2020.

dalam negeri. Nilai sumbangan devisa minyak kelapa sawit Indonesia sepanjang tahun 2018 mencapai USD. 20,54 miliar atau setara Rp. 289 triliun.⁸

1. Sejarah Perkebunan di Indonesia

Kelapa sawit (*Elaeis guineensis* Jack) merupakan tumbuhan tropis yang diperkirakan berasal dari Nigeria (Afrika Barat) karena pertama kali ditemukan di hutan belantara Negara tersebut. Kelapa sawit pertama masuk ke Indonesia pada tahun 1848, dibawa dari Mauritius Amsterdam oleh seorang warga Belanda. Bibit kelapa sawit yang berasal dari kedua tempat tersebut masing-masing berjumlah dua batang dan pada tahun itu juga ditanam di Kebun Raya Bogor. Hingga saat ini, dua dari empat pohon tersebut masih hidup dan diyakini sebagai nenek moyang kelapa sawit yang ada di Asia Tenggara. Sebagian keturunan kelapa sawit dari Kebun Raya Bogor tersebut telah diintroduksi ke Deli Serdang (Sumatera Utara) sehingga dinamakan varietas Deli Dura (Hadi, 2004).

Memasuki masa pendudukan Jepang, perkembangan kelapa sawit mengalami kemunduran. Lahan perkebunan mengalami penyusutan sebesar 16% dari total luas lahan yang ada sehingga produksi minyak sawit di Indonesia hanya mencapai 56.000 ton pada tahun 1948/1949, padahal pada tahun 1940 Indonesia mengekspor 250.000 ton minyak sawit. Pada tahun 1957, setelah Belanda dan Jepang meninggalkan Indonesia, pemerintah mengambil alih perkebunan. Luas areal tanaman kelapa sawit terus berkembang dengan pesat di Indonesia. Hal ini menunjukkan meningkatnya permintaan akan produk olahannya. Ekspor minyak sawit CPO Indonesia antara lain ke Belanda, India, Cina, Malaysia dan Jerman, sedangkan untuk produk minyak inti sawit Palm Kernal Oil (PKO) lebih banyak diekspor ke Belanda, Amerika Serikat dan Brasil (Pahan, 2008).

a. Kelapa Sawit

Pertumbuhan dan produksi kelapa sawit dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari luar maupun dari tanaman kelapa sawit itu sendiri. Faktor-faktor tersebut pada dasarnya dapat dibedakan menjadi faktor lingkungan, genetis, dan faktor teknis agronomis. Dalam menunjang pertumbuhan dan proses produksi kelapa sawit, faktor tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain. Untuk mencapai produksi kelapa sawit yang maksimal, diharapkan ketiga faktor tersebut selalu dalam keadaan optimal. Faktor lingkungan yang mempengaruhi kelapa sawit adalah iklim. Faktor iklim sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan dan produksi tandan kelapa sawit. Kelapa sawit dapat tumbuh dengan baik pada daerah tropika basah di sekitar lintang Utara-Selatan 12 derajat pada ketinggian 0-500 m diatas permukaan laut (dpl). Beberapa unsur iklim yang penting dan saling mempengaruhi adalah curah hujan, sinar matahari, suhu, kelembapan udara, dan angin (Fauzi et al, 2008).

1) Curah Hujan

Curah hujan yang ideal bagi kelapa sawit yakni 2.000 – 2.500 mm pertahun dan tersebar merata setiap tahun. Musim kemarau selama tiga bulan atau lebih dapat menurunkan produksi kelapa sawit. Sedangkan curah hujan yang tinggi tidak berpengaruh buruk terhadap produksi kelapa sawit, asalkan drainase dan penyinaran matahari cukup baik (Sastrosayono, 2003).

2) Sinar Matahari

Sinar matahari diperlukan untuk memproduksi karbohidrat dan memacu pembentukan bunga dan buah. Untuk itu, intensitas, kualitas, dan lama penyinaran sangat berpengaruh. Lama penyinaran optimum yang diperlukan tanaman kelapa sawit antara 5-7 jam/hari. Beberapa daerah seperti Riau, Jambi, dan Sumatera Selatan sering terjadi penyinaran matahari kurang dari 5 jam

⁸ Website Resmi Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (Gapki), "Memecah Rekor: Ekspor Minyak Sawit 2017 Tembus USD. 22,9 Miliar", <https://gapki.id/news/4129/memecah-rekor-ekspor-minyak-sawit-2017-tembus-us-229-miliar>, diakses Senin, 18 Mei 2020.

pada bulan-bulan tertentu. Penyinaran yang kurang akan menyebabkan berkurangnya asimilasi dan gangguan penyakit (Hartono et al, 2002).

3) Suhu

Selain curah hujan dan matahari yang cukup, tanaman kelapa sawit memerlukan suhu yang optimum sekitar 24-28° C untuk tumbuh dengan baik. Meskipun demikian, tanaman masih bisa tumbuh pada suhu terendah 18° C dan tertinggi 32° C. Beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendah suhu adalah lama penyinaran dan ketinggian tempat. Makin lama penyinaran atau makin rendah suatu tempat, makin tinggi suhunya. Suhu berpengaruh terhadap masa pembungaan dan kematangan buah. Tanaman kelapa sawit yang ditanam lebih dari ketinggian 500 m dpl akan terlambat berbunga satu tahun jika dibandingkan dengan yang ditanam didataran rendah (Sianturi, 1991).

4) Kelembaban Udara dan Angin

Kelembaban udara dan angin adalah faktor yang penting untuk menunjang pertumbuhan kelapa sawit. Kelembaban optimum bagi pertumbuhan kelapa sawit adalah 80%. Kecepatan angin 5-6 km/jam sangat baik untuk membantu proses penyerbukan. Angin yang kering menyebabkan penguapan lebih besar. Mengurangi kelembaban, dan dalam waktu lama mengakibatkan tanaman layu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kelembaban adalah suhu, sinar matahari, lama penyinaran, curah hujan, dan evapotranspirasi (Fauzi *et al*, 2008).

Botani Kelapa Sawit

Klasifikasi Tanaman kelapa sawit dapat diuraikan sebagai berikut; Kingdom : Plantae; Divisi : Tracheophyta; Sub divisi : Pteropsida; Kelas : Angiospermae; Ordo : Arecales; Familia: Arecaceae; Genus: Elaeis; Spesies: Elaeis guineensis Jacq (Lubis, 1992).

Tanaman kelapa sawit dapat dibedakan menjadi dua bagian yaitu bagian vegetatif dan bagian generatif. Bagian vegetatif kelapa sawit meliputi akar, batang dan daun, sedangkan bagian generatif yang merupakan alat perkembangbiakan terdiri dari bunga dan buah (Fauziet al., 2008).

Akar

Kelapa sawit berkembang biak dengan cara generatif. Buah sawit matang pada kondisi tertentu embrionya akan berkecambah menghasilkan tunas (plumula) dan bakal akar (radikula). Kelapa sawit yang sudah dewasa memiliki akar serabut yang membentuk anyaman rapat dantebal. Sebagian akar serabut tumbuh lurus ke bawah/vertikal dan sebagian lagi tumbuh menyebar ke arah samping/horizontal (Sastrosayono, 2003).

Susunan akar kelapa sawit terdiri dari akar serabut primer yang tumbuh vertikal ke dalam tanah dan horizontal ke samping dan bercabang menjadi akar sekunder ke atas dan kebawah dan akhirnya cabang – cabang ini pun bercabang lagi akar tersier dan seterusnya. Akar kelapa sawit dapat mencapai 8 meter dan 16 meter secara horizontal. Akar primer berdiameter 7-9 mm, keluar dari batang dan menyebar horizontal. Akar sekunder berdiameter 2-4 mm, keluar dari akar primer. Akar tersier berdiameter 0.7-1.2 mm, keluar dari akar sekunder, dan akar kuartener keluar dari akar tersier yang berdiameter 0.1-0.3 mm (Lubis, 1992).

Batang

Tanaman kelapa sawit termasuk tanaman monokotil sehingga tanaman ini tidak mempunyai kambium dan pada umumnya tidak bercabang. Batang berbentuk silinder dengan diameter antara 20-75 cm atau bergantung pada keadaan lingkungan. Selama beberapa tahun, minimal 12 tahun, batang tertutup rapat oleh pelepah daun. Tinggi batang bertambah kira-kira 45 cm/tahun, tetapi

dalam lingkungan yang sesuai dapat mencapai 100 cm/tahun. Tinggi maksimum tanaman kelapa sawit yang ditanam di daerah perkebunan adalah 15-18m. Tanaman yang terlalu tinggi akan menyulitkan pemetikan buahnya, maka perkebunan kelapa sawit menghendaki tanaman yang pertambahan tinggi batangnya rendah (Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara V, 1998).

Daun

Daun kelapa sawit merupakan daun majemuk. Daun berwarna hijau tua dan pelapah berwarna sedikit lebih muda. Susunan daun kelapa sawit mirip dengan kelapa (Nyiur), yaitu membentuk daun menyirip. Letak daun pada batang mengikuti pola tertentu yang disebut filotaksis. Daun yang berurutan dari bawah ke atas membentuk suatu spiral dengan rumus daun $1/8$. Terdapat dua pola filotaksis yang secara sederhana dapat dikatakan yang satu berputar ke kiri tidak berbeda dengan yang kanan dan produktivitas pohon dengan kedua pola ini pun tidak berbeda nyata (Lubis, 1992)

Daun kelapa sawit terdiri dari beberapa bagian, sebagai berikut:

- Kumpulan anak daun (leaflets) yang mempunyai helaian (lamina) dan tulang anak daun (Midrib).
- Rachis yang merupakan tempat anak daun melekat.
- Tangkai daun (Petiole) yang merupakan bagian antara daun dan batang.
- Seludang daun (Sheath) yang berfungsi sebagai perlindungan dari kuncup dan memberi kekuatan pada batang.

Daun terdiri atas tangkai daun yang pada kedua tepinya terdapat dua baris duri. Tangkai daun bersambung dengan tulang daun utama yang jauh lebih panjang dari tangkai dan pada kiri-kanannya terdapat anak-anak daun. Tiap anak daun terdiri atas tulang anak daun dan helaian daun. Anak daun yang terpanjang (pada pertengahan daun) dapat mencapai 1,2 meter. Jumlah anak daun dapat mencapai 250-300 helaian per daun. Jumlah produksi daun adalah 30-40 daun per tahun pada pohon-pohon yang berumur 5-6 tahun, setelah itu produksi daun menurun menjadi 20-25 daun per tahun (Soepadiyo, 2005).

Bunga

Tanaman kelapa sawit bersifat monoecious atau berumah satu. Bunga jantan dan bunga betina terdapat dalam satu tanaman, namun tandan bunga jantan terpisah dengan tandan bunga betina dan memiliki waktu pematangan berbeda sehingga sangat jarang terjadi penyerbukan sendiri. Bunga jantan memiliki bentuk lancip dan panjang, betina terlihat lebih besar apalagi saat sedang mekar (Lubis, 1992).

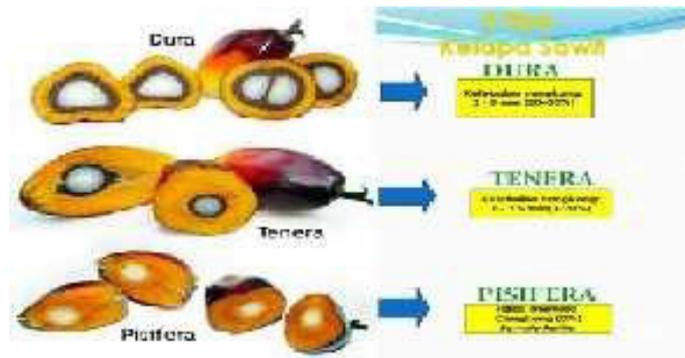
Buah

Buah sawit mempunyai warna bervariasi dari hitam, ungu, hingga merah tergantung bibit yang digunakan. Buah bergerombol dalam tandan yang muncul dari tiap pelapah. Minyak dihasilkan oleh buah. Kandungan minyak bertambah sesuai kematangan buah. Setelah melewati fase matang, kandungan asam lemak bebas (FFA = free fatty acid) akan meningkat dan buah akan rontok dengan sendirinya. Buah terkumpul di dalam tandan. Dalam satu tandan terdapat sekitar 1.600 buah. Tanaman normal akan menghasilkan 20 - 22 tandan per tahun. Jumlah tandan buah pada tanaman tua sekitar 12-14 tandan per tahun. Berat setiap tandan sekitar 25-35 kg. Buah terdiri dari tiga lapisan:

- 1) Eksoskarp, bagian kulit buah berwarna kemerahan dan licin.
- 2) Mesoskarp, serabut buah Merupakan bagian yang mengandung minyak dengan paling tinggi
- 3) Endoskarp, cangkang rendemen pelindung inti. Merupakan lapisan keras dan berwarna hitam (Lubis, 1992).

b. Jenis Kelapa Sawit

Menurut Dermawan (2009), ada 3 jenis kelapa sawit yaitu Dura, Tenera, Pisifera. Ketiga jenis kelapa sawit tersebut mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: 1) Dura: tempurung tebal (2-8 mm), tidak terdapat lingkaran serabut pada bagian luar tempurung, daging buah relatif tipis, yaitu 35-50% terhadap buah, kernel (daging biji) besar dengan kandungan minyak rendah. Dalam persilangan, dipakai sebagai pohon induk betina; 2) Tenera: hasil dari persilangan Dura dengan Pisifera, tempurung tipis (0,5-4 mm), terdapat lingkaran serabut disekeliling tempurung, daging buah sangat tebal (60-96 dari buah), tandan buah lebih banyak, tetapi ukurannya relatif lebih kecil; 3) Pisifera: ketebalan tempurung sangat tipis, bahkan hampir tidak ada, daging buah tebal, lebih tebal dari daging buah Dura, daging biji sangat tipis, tidak dapat diperbanyak tanpa menyilangkan dengan jenis lain dan dipakai sebagai pohon induk jantan (Gambar 2.1).



Gambar Tiga Tipe Kelapa Sawit.

c. Pembibitan Kelapa Sawit

Pembibitan merupakan tahap awal kegiatan lapangan yang harus dimulai paling lambat satu tahun sebelum penanaman dilapangan. Penyediaan bibit kelapa sawit untuk memenuhi kebutuhan penanaman tidak terlepas dari kegiatan pengadaan benih, penyemaian dan pembibitan di lapangan. Keberhasilan pertumbuhan kelapa sawit dilapangan sangat ditentukan oleh kondisi bibit yang ditanam, bibit yang pertumbuhannya baik dipembibitan akan memberikan tanaman yang pertumbuhannya baik pula dilapangan. Tujuan utama dari pembibitan adalah untuk mempersiapkan bibit yang baik dengan kriteria sehat, kuat dan kokoh. Hal tersebut merupakan salah satu faktor penentu bagi pertumbuhan dan hasil dikemudian hari (Fauzi et al, 2008).

Jenis bibit yang umum ditanam adalah jenis Tenera yaitu persilangan antara Dura dan Fesifera dari PT. PPKS MARIHAT Sumatera Utara. Tenera ini mempunyai keistimewaan yaitu banyak mengandung minyak atau banyak menghasilkan CPO. Tenera ini mempunyai ciri antara lain yaitu daging patinya tebal, batok yang tipis sehingga memudahkan pada saat pengolahan di pabrik kelapa sawit (Pahan, 2010).

Pemeliharaan kondisi bibit di pembibitan sangat menentukan keadaan tanaman di lapangan baik keragaman maupun produktifitasnya, dan juga untuk mendukung pertumbuhan bibit dengan baik. Syarat – syarat penetapan lokasi pembibitan antara lain adalah (Pahan, 2010) :

- 1) Dekat dengan perkampungan dengan tujuan agar lebih mudah mencari tenaga kerja yang dibutuhkan.
- 2) Dekat dengan sumber air dengan tujuan agar lebih mudah saat penyiraman.
- 3) Areal harus rata/datar dengan tujuan agar tidak tergenang air.
- 4) Jauh dari sumber hama dan penyakit tanaman.

d. Seleksi Benih

Seleksi benih penting dilakukan karena akan menentukan hasil panen dan kualitas kelapa sawit. Untuk mendapatkan tanaman bersifat unggul, benih yang dipilih sebaiknya berasal dari persilangan varietas unggul. Di Indonesia lebih banyak digunakan bahan tanaman yang berasal dari persilangan Duradan Pisifera. Hasil persilangannya dianggap sebagai persilangan terbaik secara ekonomis, yaitu didasarkan kepada kriteria produksi minyak per hektar, mutu minyak, pertumbuhan vegetatif, dan daya tahan terhadap penyakit (Fauzi et al, 2008).

Persiapan Media Tanam

Kantong yang dipakai untuk media tanam berupa plastik Polythene hitam tahan sinar Ultra Violet (Gauge 500=0,2) dengan model duduk berukuran 10x15 cm. Setiap kantong diisi tanah sampai setinggi sekitar 1 cm dari bibir kantong (setelah padat akan turun menjadi sekitar 3 cm). Kantong disusun di areal pembibitan yang telah bersih dengan jarak tanam 90x90x90 cm berbentuk segitiga sama sisi diukur dari pusat kantong (jarak antar baris 78 cm) (Pahan, 2010).

Pengisian polibag besar dilakukan setelah pemancangan dan pengayakan tanah selesai dilakukan. Pengisian kantong langsung dilakukan di lapangan (insitu). Tanah yang akan diisi ke dalam polibag sebaiknya tanah diayak terlebih dahulu dengan kawat kasar berdiameter 1-2 cm, kantong-kantong kosong disebar pada setiap gundukan tanah. Pengisian kantong dilakukan paling sedikit 1-2 minggu sebelum pindah tanam (Pahan, 2010).

Penanaman Benih ke Polibag

Sebelum penanaman benih ke polibag benih terlebih dahulu disemai dalam media pasir selama 2 minggu untuk mendapatkan persentase pertumbuhan benih kelapa sawit yang sama. Kemudian benih dipindahkan ke dalam kantong plastik hitam polibag dengan garis tengah 10 cm dan tinggi 15 cm, sebab lebih praktis dan murah harganya. Tanah media yang mengandung kotoran di bersihkan terlebih dahulu sebelum dimasukkan ke dalam polibag. Benih yang telah berkecambah dan berakar ditanam sedalam 2-5 cm ditengah-tengah polibag. Bibit yang telah dipindahkan selama 2 minggu ditempatkan di bawah naungan dan sedikit demi sedikit intensitas cahaya yang masuk ditingkatkan. Penyiraman dilakukan setiap pagi dan sore (Fauzi, 2008).

Perawatan di Pre Nursery

Perawatan pembibitan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan program pembibitan. Kecerobohan dalam pemeliharaan pembibitan dapat menyebabkan kecambah mati (tidak tumbuh). Gangguan yang terjadi pada pembibitan akan berakibat buruk dengan rentetan yang panjang. Hal ini terutama terjadi pada saat melakukan seleksi karena akan timbul kebingungan dalam menentukan faktor penyebab gangguan pertumbuhan, yaitu faktor genetik atau faktor kesalahan teknis budidaya (Pahan, 2008).

Media Tanam

Tanah gambut

Lahan gambut adalah salah satu jenis lahan marjinal yang dipilih, terutama oleh perkebunan besar, karena relatif lebih jarang penduduknya sehingga kemungkinan konflik tata guna lahan relatif kecil. Perluasan pemanfaatan lahan gambut meningkat pesat di beberapa propinsi yang memiliki areal gambut luas, seperti Riau, Kalimantan Barat dan Kalimantan Tengah. Antara tahun 1982 sampai 2007 telah dikonversi seluas 1,83 juta ha atau 57% dari luas total hutan gambut seluas 3,2 juta ha di Provinsi Riau. Laju konversi lahan gambut cenderung meningkat dengan cepat, sedangkan untuk lahan non gambut peningkatannya relatif lebih lambat (Agus et al, 2008).

Tanah gambut sebetulnya ditentukan oleh tingkat pelapukan bahan organik. Berdasarkan tingkat dekomposisi lahan. Tanah gambut dapat dibedakan menurut bahan organik kasar (fibrik), sedang (hemik), dan halus (saprik):

- 1) Gambut fibrik adalah gambut yang paling muda tingkat pelapukan bahan organiknya sekitar 33 % dimana gambut ini memiliki serat yang paling banyak dengan daya kapasitas menangkap air sangat besar.
- 2) Gambut hemik adalah tanah gambut yang tingkat pelapukan bahan organiknya mencapai 33 % - 66 % sehingga kandungan serat pada gambut ini sangat sedikit.
- 3) Gambut saprik adalah tanah gambut yang tingkat pelapukan organiknya mencapai 66 %.

Gambut merupakan sumber daya alam yang banyak memiliki kegunaan antara lain untuk budidaya tanaman maupun kehutanan dan akuakultur. Selain itu juga digunakan untuk bahan bakar, media pembibitan dan ameliorasi tanah dan untuk menyerap zat pencemaran lingkungan (Noor, 2001).

Tanah Mineral

Untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan bibit, dibutuhkan media tanam. Umumnya medium tanam yang biasa digunakan dalam pembibitan kelapa sawit adalah tanah lapisan atas (top soil) dengan ketebalan 10 – 20 cm dari permukaan tanah yang dicampur dengan pasir maupun bahan organik, sehingga diperoleh media yang kesuburannya baik. Saat ini ketersediaan top soil yang subur dan potensial semakin berkurang akibat dari alih fungsi lahan, sehingga tanah yang kurang subur atau bahkan tidak subur menjadi alternatif untuk digunakan sebagai media tanam (Sianturi, 1991)

Hubungan Media Tanam dan Tanaman.

Media tanam dan tanaman saling terikat erat. Masing masing komponen tanah tersebut berperan penting dalam menunjang fungsi tanah sebagai media penyimpan nutrisi bagi tanaman. Dewasa ini media tanam yang sering digunakan dalam pembibitan kelapa sawit adalah tanah mineral. Hal ini disebabkan tanah mineral tersedia melimpah khususnya di Sumatera. Selain itu menurut keterangan hasil pelepasan varietas dari PPKS Marihat menyatakan bahwa varietas tenera mampu tumbuh dan berkembang dengan baik pada tanah mineral maupun tanah gambut.

Tanaman kelapa sawit merupakan tanaman perkebunan sekaligus tanaman industri yang di budidayakan secara skala besar dan luas, sehingga tidak memungkinkan di tanam secara 100% organik. Namun pada pembibitan secara pre nursery masih memungkinkan ditampanya zat pengatur tumbuh yang dapat di peroleh melalui bahan-bahan yang tersedia berlimpah di alam seperti ekstrak batang pisang dan ekstrak rebung bambu. Saptari et al., (2014) ekstrak gedebok pisang memberikan pengaruh baik terhadap pertumbuhan padi gogo. Begitu pula dengan pemberian ekstrak rebung bambu yang mengandung GA3.

Selain itu untuk memperbaiki sifat fisik tanah gambut dan tanah mineral sendiri dapat ditambahkan bahan organik, menurut Suherman et al., (2014) bahwa pembibitan kelapa sawit yang menggunakan lahan marginal seperti gambut dan mineral masih memungkinkan ditambahkan bahan organik seperti kompos, atau ZPT.

E. Undang-Undang Perkebunan

Dalam Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan disebutkan bahwa Perkebunan adalah segala kegiatan pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, sarana produksi, alat dan mesin, budi daya, panen, pengolahan, dan pemasaran terkait Tanaman Perkebunan.

Perkebunan adalah segala kegiatan pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, sarana produksi, alat dan mesin, budi daya, panen, pengelolaan, dan pemasaran terkait tanaman perkebunan. Perkebunan di Indonesia tidak lepas dari sejarah sebelum kita merdeka sebagai Bangsa Indonesia.

Hukum perkebunan di Indonesia diajarkan di Fakultas Hukum dalam rangka mendalami pengelolaan sumber daya alam dalam aspek hukum bagi mahasiswa. Perkembangan perkebunan dari masa ke masa, menjadikan perkebunan sebagai komoditas yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran secara merata, serta memaksimal potensi sumber daya alam yang dipunyai bangsa ini.

Kita bangsa yang besar, kaya sumber daya alam dan masyarakat sudah terlibat secara turun-temurun dalam pengelolaan sumber daya alam. Rempah-rempah yang melimpah, menjadi pusat perdagangan dan tujuan semua bangsa-bangsa untuk datang dan menguasai sejak zaman sebelum kita merdeka.

Kita dapat belajar dari sejarah, perkebunan memberi dampak, baik positif dan negatif bagi bangsa Indonesia, untuk itu pengaturan dalam UU No.18 Tahun 2004 yang dirubah UU No.39 Tahun 2014 tentang Perkebunan, menunjukkan bahwa perkebunan memberi manfaat yang besar untuk mencapai tujuan negara ini, mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Sektor perkebunan dipandang mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan kesejahteraan rakyat secara umum sebagai masyarakat agraris, dan pada tingkat daerah diharapkan ada peningkatan pendapatan asli daerah sebagai pengembangan perkebunan. Sektor yang sangat penting dan potensial⁹ dikembangkan dalam bidang agraria adalah perkebunan. Perkebunan adalah segala kegiatan yang mengusahakan tanaman tertentu pada tanah dan/atau media tumbuh lainnya dalam ekosistem yang sesuai, mengolah, dan memasarkan barang dan jasa hasil tanaman tersebut, dengan bantuan ilmu pengetahuan dan teknologi, permodalan serta manajemen untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pelaku usaha perkebunan dan masyarakat¹⁰. Lahirnya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2004 tentang Perkebunan, untuk mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara berkeadilan. Untuk itu perkebunan harus dijamin secara keberlanjutan dan ditingkatkan fungsi serta peranannya. Sistem perkebunan sebagai salah satu bentuk pengelolaan sumber daya alam perlu dilakukan secara terencana, terbuka, terpadu, profesional, dan bertanggung jawab.

Sedang yang dimaksud dengan pekebun adalah perkebunan dengan skala usaha tidak mencapai skala tertentu. Yang dimaksud dengan skala tertentu adalah skala usaha perkebunan yang didasarkan pada luasan lahan usaha, jenis tanaman, teknologi, tenaga kerja, modal dan/atau kapasitas pabrik

Pemerintah RI telah mengundangkan Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan pada tanggal 17 Oktober 2014 melalui Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 308, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5613, selanjutnya disebut UU Perkebunan. UU Perkebunan tersebut mempunyai spirit utama untuk mewujudkan amanat Undang-Undang Dasar 1945. Hal tersebut ditunjukkan antara lain dengan pengaturan secara eksplisit maupun implisit mengenai keberpihakan kepada Masyarakat Perkebunan dan Masyarakat (Hukum) Adat; Kemitraan; Peran Serta Masyarakat; Mengutamakan Penggunaan Penanaman Modal Dalam Negeri.

Undang-Undang Perkebunan dibentuk dengan latar belakang atau dasar pemikiran yaitu, pertama, dari aspek filosofis, bahwa bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalam wilayah Negara Republik Indonesia merupakan anugerah Tuhan Yang Maha Esa untuk dimanfaatkan dan dipergunakan bagi sebesar-besarnya kemakmuran dan kesejahteraan rakyat Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; kedua, dari aspek

⁹ Teguh Prasetyo, 2013, Hukum Dan Undang-Undang Perkebunan, Nusamedia, Bandung, hal.57

¹⁰ Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 18 tahun 2004 tentang Perkebunan, Pasal 1 Ayat (1)

sosiologis, bahwa perkebunan berperan penting dan memiliki potensi besar dalam pembangunan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan rakyat secara berkeadilan; ketiga, dari aspek yuridis, bahwa penyelenggaraan perkebunan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2004 tentang Perkebunan sudah tidak sesuai dengan dinamika dan kebutuhan hukum masyarakat, belum mampu memberikan hasil yang optimal, serta belum mampu meningkatkan nilai tambah usaha perkebunan nasional, sehingga perlu diganti. Menindaklanjuti Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 55/PUU-VIII/2010 dalam perkara permohonan Pengujian UU Nomor 18 Tahun 2004.

Materi muatan Undang-Undang Perkebunan terdiri dari XIX Bab dan 118 Pasal, yang mencakup Bab I tentang Ketentuan Umum; Bab II tentang Asas, Tujuan, dan Lingkup Pengaturan; Bab III tentang Perencanaan; Bab IV tentang Penggunaan Lahan; Bab V tentang Perbenihan; Bab VI tentang Budidaya Tanaman Perkebunan; Bab VII tentang Usaha Perkebunan; Bab VIII tentang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perkebunan; Bab IX tentang Penelitian dan Pengembangan; Bab X tentang Sistem dan Data Informasi; Bab XI tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia; Bab XII tentang Pembiayaan Usaha Perkebunan; Bab XIII tentang Penanaman Modal; Bab XIV tentang Pembinaan dan Pengawasan; Bab XV tentang Peran Serta Masyarakat; Bab XVI tentang Penyidikan; Bab XVII tentang Ketentuan Pidana; Bab XVIII tentang Ketentuan Peralihan; dan Bab XIX tentang Ketentuan Penutup.

UU Perkebunan telah mengamanatkan beberapa ketentuan untuk diatur lebih lanjut dalam peraturan pelaksanaan, yaitu 21 (dua puluh satu) perihal yang akan diatur dalam Peraturan Pemerintah dan 12 (dua belas) perihal yang akan diatur dalam Peraturan Menteri. Berdasarkan ketentuan Pasal 117 UU Perkebunan, peraturan pelaksanaan tersebut harus ditetapkan paling lama 2 (dua) tahun sejak UU Perkebunan diundangkan.

21 (dua puluh satu) perihal yang akan diatur dalam Peraturan Pemerintah, meliputi, Penetapan batasan luas maksimum dan luas minimum penggunaan lahan untuk Usaha Perkebunan (amanat Pasal 14 ayat (3)); Sanksi administratif bagi perusahaan perkebunan yang memindahkan hak atas tanah Usaha Perkebunan dan melanggar kewajiban mengusahakan Lahan Perkebunan (amanat Pasal 18 ayat (3)); Standar mutu atau persyaratan teknis minimal (amanat Pasal 24 ayat (4)); Tata cara pencarian, pengumpulan, dan pelestarian sumber daya genetik (amanat Pasal 27 ayat (5)); Introduksi dari luar negeri terkait bentuk benih atau materi induk untuk pemuliaan tanaman (Pasal 28 ayat (3)); Tata cara pencegahan timbulnya kerusakan lingkungan hidup dan pencemaran lingkungan (amanat Pasal 32 ayat (3)); Syarat dan tata cara pemberian izin usaha perkebunan, luasan lahan tertentu untuk usaha budi daya Tanaman Perkebunan, dan kapasitas pabrik tertentu untuk usaha Pengolahan Hasil Perkebunan (amanat Pasal 49); Kemitraan Usaha Perkebunan (amanat Pasal 57 ayat (3)); Fasilitasi pembangunan kebun masyarakat (amanat Pasal 59); Sanksi administratif bagi perusahaan perkebunan yang tidak memfasilitasi pembangunan kebun masyarakat (amanat Pasal 60 ayat (3)); Kawasan pengembangan perkebunan (amanat Pasal 61 ayat (4)); Pengembangan perkebunan berkelanjutan (amanat Pasal 62 ayat (3)); Perlindungan wilayah geografis yang memproduksi Hasil Perkebunan yang bersifat spesifik (amanat Pasal 66); Kewajiban membangun sarana dan prasarana di dalam kawasan Perkebunan (amanat Pasal 69 ayat (3)); Sanksi administrasi bagi setiap perusahaan yang tidak membangun sarana dan prasarana di dalam kawasan Perkebunan (Pasal 70 ayat (3)); Ketentuan mengenai pembinaan dan keterpaduan usaha Pengolahan Hasil Perkebunan dengan usaha budi daya Tanaman Perkebunan (amanat Pasal 73 ayat (3)); Jenis Pengolahan Hasil Perkebunan tertentu (amanat Pasal 74 ayat (2)); Sanksi administrasi bagi unit Pengolahan Hasil Perkebunan yang berbahan baku impor yang tidak membangun kebun dalam jangka waktu paling lambat 3 (tiga) tahun (amanat Pasal 75 ayat (3)); Ketentuan mengenai penghimpunan dana dari Pelaku Usaha Perkebunan, lembaga pembiayaan, dan masyarakat (amanat Pasal 93 ayat (5)); Besaran penanaman modal asing, jenis

Tanaman Perkebunan, skala usaha, dan kondisi wilayah tertentu (Pasal 95 ayat (5)); Pembinaan teknis dan penilaian Usaha Perkebunan (amanat Pasal 97 ayat (3)).

Sementara itu, 12 (dua belas) perihal yang diamanatkan oleh UU Perkebunan untuk diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri (Pertanian), meliputi, Sumber daya genetik Tanaman Perkebunan (amanat Pasal 23 ayat (2)); Syarat-syarat dan tata cara pelepasan atau peluncuran varietas hasil pemuliaan atau introduksi dari luar negeri (amanat Pasal 30 ayat (2)); Produksi, sertifikasi, pelabelan, dan peredaran varietas hasil pemuliaan atau introduksi dari luar negeri (amanat Pasal 31 ayat (3)); Standar minimum sarana dan prasarana pengendalian organisme pengganggu Tanaman Perkebunan (amanat Pasal 35 ayat (2)); Perlindungan Tanaman Perkebunan (amanat Pasal 38); Pelaksanaan integrasi dan diversifikasi usaha (amanat Pasal 44 ayat (4)); Jenis Tanaman Perkebunan (amanat Pasal 46); Pembukaan lahan tanpa membakar (amanat Pasal 56); Tata cara kegiatan panen dan pasca panen yang baik (amanat Pasal 72 ayat (4)); Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (amanat Pasal 90 ayat (2)); Persyaratan dan tata cara pengawasan dalam Usaha Perkebunan (amanat Pasal 99 ayat (5)); Peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan Perkebunan (amanat Pasal 101).

Apabila dibandingkan dengan UU Perkebunan yang sebelumnya, yaitu Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2004, UU Perkebunan ini memuat beberapa pengaturan yang baru, yaitu, Penetapan Batasan Luas Maksimum dan Minimum Lahan Usaha Perkebunan ; Perbenihan; Budi Daya Tanaman Perkebunan; Tindakan yang Dilarang; Kewajiban Memfasilitasi Pembangunan Kebun Masyarakat; Kewajiban bagi Unit Pengolahan Hasil Perkebunan Tertentu yang Berbahan Baku Impor; Sistem Data dan Informasi; Pembatasan Penanaman Modal Asing; Pembinaan Teknis dan Evaluasi atas Kinerja Perusahaan Perkebunan; Peran Serta Masyarakat; dan Ketentuan Pidana.

Berdasarkan uraian di atas, Forum Pengembangan Perkebunan Strategis Berkelanjutan (FP2SB) sebagai forum independen yang salah satu kegiatan utamanya adalah Kajian Ilmiah mempunyai pemikiran untuk melakukan kajian hukum untuk menghasilkan rumusan/rekomendasi sebagai bahan masukan dalam penyusunan beberapa peraturan pelaksanaan, berupa Peraturan Pemerintah, yang diamanatkan oleh UU Perkebunan, antara lain Peraturan Pemerintah yang mengatur perihal penetapan batasan luas maksimum dan luas minimum penggunaan lahan untuk Usaha Perkebunan sebagaimana diamanatkan oleh Pasal 14 ayat (3); Kemitraan Usaha Perkebunan sebagaimana diamanatkan oleh Pasal 57 ayat (3); Fasilitas pembangunan kebun masyarakat sebagaimana diamanatkan oleh Pasal 59; dan Besaran penanaman modal asing, jenis Tanaman Perkebunan, skala usaha, dan kondisi wilayah tertentu sebagaimana diamanatkan oleh ketentuan Pasal 95 ayat (5).

Kajian hukum tersebut perlu dilakukan agar Peraturan Pemerintah yang nantinya dirumuskan selaras dengan konsepsi dengan falsafah negara, tujuan nasional, UUD NRI Tahun 1945, UU Perkebunan dan undang-undang lain yang telah ada dan peraturan pelaksanaannya serta kebijakan lainnya yang terkait. Selain itu, dalam rangka penyusunan Peraturan Pemerintah tersebut, dipandang perlu adanya pengkajian hukum dari aspek filosofis, teoritis, yuridis, dan sosiologis oleh pihak di luar Pemerintah, baik melalui pengkajian hukum secara mendalam maupun forum konsultasi dan diskusi yang melibatkan para ahli dari perguruan tinggi dan organisasi di bidang ekonomi, politik, hukum, hak asasi manusia, sosial, budaya, kemasyarakatan atau profesi sesuai dengan kebutuhan untuk memberikan masukan bagi kesempurnaan dan penyempurnaan substansi Peraturan Pemerintah yang akan disusun, agar dapat diterapkan serta dapat menjamin keadilan, kepastian hukum dan kebermanfaatannya bagi kelangsungan dan keberlanjutan berbagai pemangku kepentingan kegiatan perkebunan (Pemerintah, Masyarakat dan Sektor Swasta/Industri)¹¹.

¹¹ Ermanto Fahamsyah (Desember 2014). Penulis adalah Sekretaris Jenderal Forum Pengembangan Perkebunan Strategis Berkelanjutan (FP2SB); Dosen Tetap FH Universitas Jember dan AFM di Program Studi "Business Law" BINUS

F. Ancaman Gangguan Di Perkebunan

1. Manajemen Konflik

Manajemen konflik adalah proses membatasi aspek negatif konflik sambil meningkatkan aspek positif konflik. Tujuan manajemen konflik adalah untuk meningkatkan pembelajaran dan hasil kelompok, termasuk efektivitas atau kinerja dalam pengaturan organisasi. Konflik yang dikelola dengan benar dapat meningkatkan hasil kelompok.

Bisnis dapat mengambil manfaat dari jenis dan tingkat konflik yang sesuai. Itulah tujuan manajemen konflik, dan bukan tujuan penyelesaian konflik. Manajemen konflik tidak menyiratkan resolusi konflik

Management Manajemen konflik meminimalkan hasil negatif dari konflik dan mempromosikan hasil positif dari konflik dengan tujuan meningkatkan pembelajaran dalam suatu organisasi. Konflik yang dikelola dengan benar meningkatkan pembelajaran organisasi dengan meningkatkan jumlah pertanyaan yang diajukan dan mendorong orang untuk menantang status quo. Konflik organisasi di tingkat interpersonal termasuk perselisihan antara teman sebaya dan juga konflik atasan-bawahan.

a. Orientasi Solusi Penyelesaian Konflik

Ada tiga orientasi solusi penyelesaian konflik: (i) kalah-kalah, (ii) menang-kalah, dan (iii) menang-menang (win-win).

- Orientasi kalah-kalah adalah: jenis konflik yang cenderung berakhir negatif bagi semua pihak yang terlibat.
- Orientasi menang-kalah menghasilkan satu pihak yang menang, biasanya dengan mengorbankan pihak lainnya.
- Orientasi menang-menang adalah salah satu konsep yang paling penting untuk resolusi konflik. Solusi menang-menang yang dicapai dengan tawar-menawar integratif mungkin mendekati optimal bagi kedua belah pihak. Pendekatan ini menggunakan pendekatan kooperatif dan bukan kompetitif. Meskipun konsep menang-menang adalah orientasi yang ideal, gagasan bahwa hanya ada satu pemenang yang secara konstan diperkuat dalam budaya Amerika.

Orientasi menang-kalah diproduksi di masyarakat kita dalam kompetisi atletik, masuk ke program akademik, sistem promosi industri, dan sebagainya. Individu cenderung menggeneralisasi tujuan dari situasi menang-kalah dan menerapkan pengalaman-pengalaman ini pada situasi yang tidak tepat. Mentalitas semacam ini dapat merusak ketika berkomunikasi dengan kelompok budaya yang berbeda yang menyebabkan terjadinya hambatan dalam negosiasi, dan juga bisa membuat "pihak yang kalah" merasa hal tersebut sesuatu yang biasa-biasa saja.

b. Pemetaan Masalah yang Berpotensi Konflik

Dalam rangka mengembangkan ketrampilan para pejabat administrator dalam penyelesaian konflik, hal lain yang harus dilakukan adalah bagaimana para pejabat tersebut berhasil memetakan permasalahan yang berpotensi konflik. Melalui pertanyaan-pertanyaan strategis berikut ini, diharapkan para pejabat administrator dapat memetakan masalah-masalah yang berpotensi konflik:

- 1) Apakah konflik itu sesuatu yang baik atau buruk bagi organisasi? Ataukah sesuatu yang netral?
- 2) Pada level mana konflik tersebut muncul?
- 3) Bagaimana tingkat kedalamannya?
- 4) Mengapa konflik tersebut bisa muncul?

Langkah selanjutnya dalam menyelesaikan permasalahan konflik adalah mengenali permasalahan konflik dengan memetakan jenis-jenis konfliknya terlebih dahulu dengan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan seperti: Apakah konflik soal sumber daya dalam organisasi, atau konflik yang berkaitan dengan tujuan organisasi atau konflik yang berkaitan dengan identitas, persoalan personal atau terkait bidang tugas.

Adapula Teknik lain dalam mengidentifikasi akar permasalahan yaitu metode pemetaan masalah seperti DMAIC (Define and Measure Analyze Cause-and-Effect Relationship, Improve and Control):

- 1) Define and Measure the Problem - Langkah pertama dalam metode ini adalah mendefinisikan dan mengukur masalahnya, melalui pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan seperti: apa yang ingin dilakukan untuk mencegah masalah yang berpotensi konflik? Kapan dan dimana masalah itu terjadi? Apa arti penting masalah bagi organisasi?
- 2) Analyze cause-and Effect Relationship - Ketika permasalahan yang ada sudah berhasil didefinisikan, maka penting untuk meneliti akar penyebab masalah dan pahami bagaimana masalah itu saling berhubungan satu sama lainnya. Kumpulkan sampel data yang terkait dengan masalah dan lakukan analisa root cause untuk mengidentifikasi alasan kenapa masalah itu muncul. Analisis ini akan membentuk dasar untuk menentukan solusi yang mampu mencegah terulangnya kembali masalah yang sama.
- 3) Improve - Melakukan tindakan pengecekan kembali terhadap permasalahan yang sudah didefinisikan dan diukur.
- 4) Control -Melakukan tindakan kontrol dan mencegah potensi permasalahan yang akan terjadi di kemudian hari.

Teknik atau alat lain yang juga dapat dipakai untuk menganalisis masalah diantaranya adalah Cause & Effect diagram atau biasa juga disebut Fishbone atau Ishikawa. Tools ini akan lebih efektif jika dilakukan secara bersama (tim).

c. Perumusan Masalah Konflik

Setelah permasalahan konflik dipetakan maka tahapan selanjutnya adalah bagaimana para pejabat administrator tersebut merumuskan masalah konflik dengan menyimpulkan jenis dan sumber-sumber konfliknya serta bagaimana menentukan prioritas cara penyelesaiannya. Pastikan dalam perumusan masalah bermakna pernyataan negatif.

Contoh:

- 1) Rendahnya kepedulian pegawai/karyawan dikarenakan perbedaan perhatian oleh pimpinan.
- 2) Perseteruan yang berkesinambungan pasca suatu rapat kerja sehingga membuat suasana kerja kurang kondusif.
- 3) Pembagian kerja yang tidak merata sehingga membuat pegawai menjadi tidak peduli terhadap kegiatan unit.
- 4) Komunikasi yang tidak lancar di unit kerja sehingga menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan antara pimpinan dan staf.
- 5) Ketimpangan distribusi kewenangan antar pejabat pengawas menyebabkan lingkungan kerja tidak kondusif.

d. Skala Prioritas Konflik

Konflik dalam organisasi berbagai macam ragamnya mulai antar individu sampai melibatkan kelompok dan organisasi. Pada prinsipnya konflik yang terjadi dalam organisasi harus dituntaskan namun untuk mengelola dibutuhkan tingkat selektifitas yang tinggi dalam menyelesaikannya. Konflik

mana saja yang harus diselesaikan segera dan membutuhkan penanganan secepatnya. Hal ini mengingat keterbatasan waktu dan sumber daya yang dimiliki oleh pejabat administrator. Banyak teknik yang digunakan oleh seseorang dalam membuat prioritas konflik yang harus diselesaikan diantaranya dengan mengembangkan metoda-metoda penentuan prioritas berdasarkan:

1) Magnitude

Magnitude masalah, menunjukkan berapa banyak orang di sekitar organisasi atau unit organisasi yang terkena masalah akibat dari konflik tersebut.

2) Severity

Severity adalah besar kerugian yang ditimbulkan.

3) Vulnerability

Vulnerability menunjukkan sejauh mana tersedianya man, money, material, method dan teknologi yang efektif untuk mengatasi konflik, vulnerability juga bisa dinilai dari tersedianya infrastruktur untuk mengatasi konflik tersebut ketersediaan tenaga ahli dan peralatan.

4) Community/public and Political Concern.

Adalah kepedulian/dukungan politis dan dukungan publik (dalam hal ini, rekan-rekan kerja dan lingkungan unit Anda)

5) Affordability

Affordability, menunjukkan ada tidaknya ketersediaan data atau informasi.

Untuk pembobotan, masing-masing kriteria diberi skor dengan nilai ordinal, misalnya antara angka 1 yang menyatakan terendah sampai angka 5 yang menyatakan tertinggi. Setelah diberi skor, masing-masing prioritas konflik dihitung nilai skor akhirnya yaitu perkalian antara nilai skor masing-masing kriteria untuk prioritas

Tabel 5.7 Prioritas Penanganan Konflik dalam Unit Organisasi

Prioritas Konflik	Magnitude	Severity	Vulnerability	Public/ Pol Concern	Affordability	Final score
Konflik kewenangan antar pejabat pengawas	4	3	3	3	2	216
Konflik antar etnik antara staf di unit organisasi	1	5	1	4	4	80
Konflik Kepentingan ekonomi antara staf dan pejabat pengawas	4	3	3	2	2	144
Konflik pribadi antara staf	1	4	2	3	3	72

Berdasarkan tabel di atas terdapat angka skor tertinggi 216 maka masalah konflik kewenangan antar pejabat pengawas menjadi prioritas 1 dan seterusnya konflik kepentingan ekonomi menjadi prioritas ke 2 untuk ditangani.

Seorang pejabat administrator dapat pula menggunakan metode PEARL dengan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan seperti:

- 1) *Propriety*. Apakah program intervensi yang sudah ada dapat mengatasi konflik yang saat ini terjadi.
- 2) *Economic*. Apakah yang ditimbulkan dampak ekonomi dari masalah konflik tersebut. Apakah masalah ekonomi berdampak jika konflik tidak ditangani.

- 3) *Acceptability*. Akankan berbagai pihak yang terlibat dalam konflik ingin atau butuh penyelesaian atau jalan keluar dari konflik yang terjadi?
- 4) *Resources*. Apakah sumber daya tersedia atau potensial tersedia?
- 5) *Legality*. Apakah ada dasar hukum yang sesuai ketentuan hukum atau peraturan yang berlaku?

Atau para pejabat administrator bisa juga menggunakan beberapa teknik penentuan prioritas konflik dengan menggunakan metoda USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). USG adalah salah satu alat untuk menyusun urutan prioritas isu yang harus diselesaikan. Caranya dengan menentukan tingkat urgensi, keseriusan, dan perkembangan isu dengan menentukan skala nilai 1 – 5. Isu yang memiliki total skor tertinggi merupakan isu prioritas. Untuk lebih jelasnya, pengertian *urgency, seriousness, dan growth* dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) *Urgency*
Seberapa mendesak konflik tersebut harus diselesaikan tanpa memperhitungkan sumber daya yang ada.
- 2) *Seriousness* Seberapa besar keinginan untuk menyelesaikan konflik dengan memperhatikan sumber daya yang ada.
- 3) *Growth*
Seberapa besar dampak yang ditimbulkan apabila konflik itu dibiarkan.

e. Penyelesaian Konflik

Nicholson mencatat bahwa konflik selesai ketika inkonsistensi antara keinginan dan tindakan para pihak telah diselesaikan.

- 1) Jenis Penyelesaian Konflik
 - a) *Negosiasi*

Negosiasi adalah bagian penting dari resolusi konflik, dan setiap upaya negosiasi yang mencoba menggabungkan konflik positif, sejak awal harus berhati-hati untuk tidak membiarkannya menjadi menurun dan menjadi konflik negatif. Perlu dibangun suatu sistem komunikasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi antara atasan (supervisor) dan bawahan yang akan sangat bermanfaat sebagai model mediasi alternatif yang dapat tetap menjaga wibawa atasan sambil tetap mendorong dialog yang konstruktif dalam menangani perbedaan pendapat.

- b) *Mediasi Konflik*

Mediasi konflik adalah pendekatan yang sangat cocok untuk perselisihan antara rekan kerja, kolega atau rekan sejawat, khususnya konflik interpersonal yang mendalam, perselisihan multikultural atau multietnis.

Di antara berbagai metode untuk menyelesaikan konflik adalah mediasi perselisihan oleh anggota kelompok yang tidak terlibat dalam perselisihan. Lebih khusus lagi, seorang mediator didefinisikan sebagai orang yang berusaha menyelesaikan konflik antara dua anggota kelompok dengan campur tangan dalam konflik ini. Sederhananya, mediator dapat dianggap sebagai panduan yang netral yang membantu mengarahkan orang-orang yang berselisih melalui proses pengembangan solusi untuk perselisihan (Forsyth, 2006).

Mediasi pihak ketiga dari konflik membuka jalan untuk komunikasi antara anggota kelompok dalam konflik. Hal ini memungkinkan anggota untuk mengekspresikan pendapat mereka dan meminta klarifikasi tentang sudut pandang anggota lainnya sementara mediator bertindak sebagai bentuk perlindungan terhadap rasa malu atau "kehilangan muka" yang

mungkin dialami oleh pihak yang berselisih. Ini dapat dilakukan dengan memberi cahaya positif pada rekonsiliasi yang dibuat selama proses mediasi. (Forsyth, 2006).

Mediator juga dapat menawarkan bantuan dalam menyempurnakan solusi dan membuat penawaran balasan antara anggota, menyesuaikan waktu dan lokasi pertemuan sehingga mereka saling memuaskan untuk kedua belah pihak (Forsyth, 2006). Menurut Forsyth (2006), ada tiga pendekatan mediasi utama:

- (1) Prosedur Inkuisisi - Menggunakan prosedur ini, mediator menanyakan kepada masing-masing pihak yang berselisih serangkaian pertanyaan, mempertimbangkan dua rangkaian tanggapan, dan kemudian memilih dan memaksakan solusi wajib pada para anggota. Prosedur inkuisitorial adalah pendekatan mediasi yang paling tidak populer.
- (2) Arbitrase - Di sini, mediasi melibatkan dua pihak yang berselisih menjelaskan argumen mereka kepada mediator, yang menciptakan solusi berdasarkan argumen yang disajikan. Arbitrase adalah yang terbaik untuk konflik intensitas rendah, tetapi merupakan gaya mediasi yang paling disukai secara keseluruhan.
- (3) Debat - Pendekatan penyelesaian konflik dengan berdebat melibatkan diskusi terbuka antara pihak yang berselisih dan mediator tentang masalah penyebab konflik dan alternatif solusi yang potensial. Dalam pendekatan ini, mediator tidak dapat memaksakan solusi wajib.

Dari ketiga metode mediasi konflik, debat adalah gaya mediasi yang paling disukai.

f. Design Mengelola Konflik

Achua dan Lussier (2010) dalam buku terkenal mereka *Effective Leadership*, juga menyimpulkan pendapatnya, bahwa 5 (lima) gaya seseorang dalam menangani konflik. Gaya pengelolaan konflik ini dipengaruhi oleh dimensi konsentrasi seseorang saat mengelola konflik: (i) konsentrasi pada kebutuhan orang lain atau (ii) konsentrasi pada kebutuhan kita sendiri. Konsentrasi ini memunculkan 3 jenis perilaku dalam mengelola konflik:

- 1) Konsentrasi yang rendah pada kebutuhan diri sendiri dan konsentrasi yang tinggi pada kebutuhan orang lain menyebabkan seseorang memiliki perilaku pasif;
- 2) Konsentrasi yang tinggi pada kebutuhan sendiri dan konsentrasi yang rendah pada kebutuhan orang lain menyebabkan perilaku agresif; dan
- 3) Konsentrasi yang sedang atau tinggi pada kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain menyebabkan seseorang memiliki perilaku asertif.

Selanjutnya, menurut Achua dan Lussier, gaya mengelola konflik seseorang dipengaruhi oleh kepribadian dan gaya kepemimpinan seseorang dan tidak ada gaya pengelolaan konflik yang paling baik untuk semua situasi. Artinya, seorang pemimpin harus memilih gaya yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks yang dihadapi. Berikut adalah gambaran gaya pengelolaan konflik manfaat dan - kerugiannya.

Tabel 4. 8. Gaya Pengelolaan Konflik

No	Gaya Pengelolaan Konflik	Manfaat	Rugi
1	Gaya Menghindar (<i>Avoiding Conflict Style</i>) - Tidak peduli dan menghindari konflik secara mental dan fisik. Situasi kalah-kalah yang akan dimunculkan oleh gaya ini.	- Dapat mempertahankan hubungan meski konflik akan terus terjadi.	- Jika terus dilakukan akan memberikan konflik dalam diri orang tersebut. - Konflik tidak selesai.
2	- Gaya Mengakomodasi (<i>Accommodating Conflict Style</i>) - Menyelesaikan konflik dengan cara mengalah. - Berusaha menyenangkan pihak lain. - Melupakan kebutuhan pribadi. - Situasi menang-kalah terjadi.	- Menyenangkan orang lain dengan cara melakukan apa yang mereka inginkan, padahal Anda tidak ingin melakukannya. - Ide bagus dari Anda tidak tersampaikan. Ini diakibatkan Anda ingin orang lain menang.	- Terjadi ketidakseimbangan hubungan. - Hubungan pada akhirnya tidak berakhir positif.
3	Gaya Memaksa (<i>Forcing Conflict Style</i>) - Menyelesaikan konflik dengan perilaku agresif. - Bersikap tidak kooperatif. - Menggunakan kekuasaan, memberikan rasa takut pada pihak lain, mengintimidasi. - Gaya ini akan tumbuh dan berkembang jika dihadapkan dengan orang yang menghindari dan akomodatif dengan kebutuhan orang lain.	• Pengambilan keputusan cepat dilakukan. • Jika pengambilan keputusan benar, maka berdampak positif bagi organisasi. • Gaya ini sangat pas saat digunakan menyelesaikan aksi-aksi yang tidak populer.	- Jika sering digunakan akan menimbulkan kebencian.
4	Gaya Negosiasi (<i>Negotiating Conflict Style</i>) - Menyelesaikan konflik dengan asertif, pendekatan give and take. Bersikap moderate.	- Penyelesaian konflik relatif cepat dan hubungan masih dapat dipertahankan.	- Kompromi kadang dapat memberikan hasil yang <i>counter productive</i> .
5	Gaya Kolaboratif (<i>Collaborative Conflict Style</i>) - Menyelesaikan konflik secara bersama-sama dan solusi juga ditentukan bersama-sama. - Saat menggunakan gaya ini, Anda bersikap asertif dan kolaboratif. - Gaya ini sesuai jika setiap orang yang terlibat dalam konflik mengutamakan tujuan organisasi di atas tujuan pribadi, memiliki waktu yang cukup, menjaga hubungan menjadi konsentrasi kedua pihak dan bersifat konflik sejawat.	- Penyelesaian konflik bukan menang kalah, namun berdasarkan solusi terbaik bagi kedua pihak. - Alternatif logis akan diperoleh dalam penyelesaian konflik.	- Biasanya memakan waktu yang lama untuk mendapatkan kesepakatan yang diinginkan. - Keterampilan bernegosiasi sangat diperlukan.

g. Strategi Penyelesaian Konflik

Banyak strategi yang bisa dikembangkan oleh pejabat administrator untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi. Mulai dari penyelesaian langsung oleh pejabat administrator sampai kepada menggunakan pihak ketiga.

Direct Intervention through Negotiation

Strategi ini dipergunakan apabila permasalahan konflik yang terjadi dalam organisasi terkait dengan hal yang sangat teknis seperti konflik akan data atau informasi yang bias antara pejabat yang berada di bawahnya atau antar konflik distribusi pekerjaan yang tidak merata antara staf. Konflik seperti ini sebaiknya dapat diselesaikan langsung oleh pejabat administrator dengan mengecek kekurangan data lalu berusaha untuk dikomunikasikan dan bernegosiasi dengan berbagai pihak yang berselisih agar dicapai kesepakatan antar kedua belah pihak yang berkonflik. Ada beberapa keterampilan yang diperlukan oleh pejabat administrator dalam menyelesaikan konflik dengan metode negosiasi ini, yaitu:

- 1) Para pejabat administrator harus banyak mendengar terlebih dahulu dari pihak yang berkonflik.
- 2) Jaga hubungan yang baik antara kedua belah pihak yang berkonflik.
- 3) Jangan terlibat secara emotional terhadap pihak yang berkonflik.
- 4) Hindari condong kesatu pihak.
- 5) Bersikap netral.

Menurut Neil Katzh dan Kevin McNulty (1994) ada beberapa prinsip yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam mengelola konflik yaitu:

1) *Respect and Integrity*

Respek berarti bahwa seorang pimpinan melihat tanpa syarat setiap orang dengan hal positif. Dalam menangani konflik, seorang pimpinan juga bertindak dengan integritas. Perspektif mendasar dari seorang pimpinan dalam menghadapi konflik adalah untuk mencari solusi.

2) *Rapport*

Bagian yang penting dari manajemen konflik adalah menjaga hubungan. Hal ini termasuk kemampuan untuk menciptakan hubungan yang tanggap dan perhatian dengan yang lain. Dalam situasi konflik seorang pimpinan harus mampu menciptakan hubungan baik dan mempertahankan hal tersebut dalam seluruh proses penyelesaian konflik.

3) *Resourcesfulness*

Pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahannya agar dapat dijadikan rujukan untuk menangani konflik secara bijaksana. Resourcesfulness ini dapat terkait pengetahuan, data, strategi-strategi dan jaringan yang dapat membantu Anda dalam menyelesaikan konflik

4) *Constructive Attitude*

Dalam menangani konflik, bersikap positif sudah menjadi keharusan bagi seorang manajer. Sikap tersebut tidak hanya bermanfaat namun penting, bahkan di situasi dimana orang-orang yang berkonflik menggunakan cara-cara yang tidak etis dalam menyelesaikan masalah. Seorang pemimpin yang positif dapat menciptakan sikap yang kondusif di seluruh proses penyelesaian konflik. Sikap positif ini sangat membantu mencapai penyelesaian konflik dengan baik.

- *Direct Intervension through Compensation Agreement*

Bisa saja pejabat administrator langsung terlibat dalam penyelesaian konflik dapat mencapai kesepakatan keduabelah pihak dengan menerapkan kompensasi. Sebagai contoh, apabila terjadi pertentangan di antara pegawai dalam konteks distribusi pekerjaan atau penugasan,

seorang pejabat administrator dapat saja memberikan kompensasi bagi pihak yang merasa dirugikan karena tidak mendapat porsi penugasan. Dia dapat melakukannya dengan menambahkan beban tanggung jawab namun diberi peluang untuk menangani pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- *Third Party Mediation*

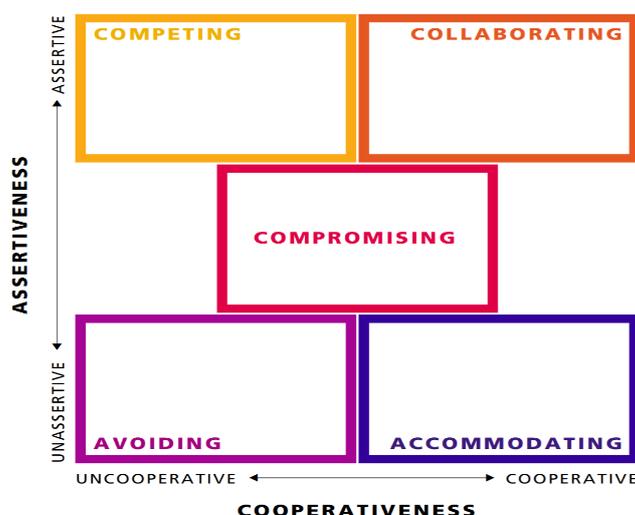
Apabila seorang pejabat administrator tidak dapat menyelesaikan konflik dengan baik dalam unit organisasinya maka cara lain yang dapat ditempuh dalam menyelesaikan konflik adalah dengan mengundang pihak ketiga yang berfungsi sebagai mediator atau arbitrator. Orang yang ditunjuk sebagai mediator harus mempunyai keahlian profesional dalam menyelesaikan konflik. Pihak ketiga itu adalah pihak yang netral, bisa berbentuk konsultan psikologi atau konsultan hukum atau bahkan bisa melibatkan Pengadilan Tata Usaha Negara sekalipun.

h. Instrumen Penanganan Konflik

Sebagaimana dijelaskan di atas, konflik tidak menyenangkan, tetapi kadang-kadang tak terhindarkan, dalam bisnis - tetapi 5 pendekatan ini dapat membantu mengatasinya. Oleh karena itu, perlu dikenali karakteristik konflik dan gaya seseorang dalam mengelola konflik, sehingga kita dapat bersiap diri dan menentukan strategi pengelolaan konflik. Konflik yang tidak dikelola atau tidak dikelola dengan baik menghasilkan kerusakan kepercayaan dan kehilangan produktivitas.

Seorang pemimpin akan selalu terekspose dengan beragam konflik baik yang bersifat fungsional maupun disfungsional. Untuk bisnis kecil, di mana kesuksesan sering bergantung pada kohesi beberapa orang, kehilangan kepercayaan dan produktivitas dapat menandakan kematian bisnis. Dengan pemahaman dasar tentang lima strategi manajemen konflik, pemilik usaha kecil dapat menangani konflik dengan lebih baik sebelum mereka meningkat tanpa dapat diperbaiki. Resolusi konflik mencakup berbagai hal, seperti pengurangan, penghapusan, atau penghentian semua bentuk dan jenis konflik.

Thomas-Kilmann mengidentifikasi penanganan konflik yang terdiri dari lima gaya yang didasarkan pada dua dimensi: ketegasan dan kerja sama. Ketegasan adalah motivasi individu untuk mencapai tujuan dan hasil, sementara kerja sama menilai kesediaan untuk membantu pihak lain untuk mencapai tujuan atau hasil. Salah satu gaya dari lima penyelesaian konflik mungkin tepat berdasarkan keadaan situasi dan kepribadian dari individu yang terlibat.



Gambar 5.8 Instrumen Konflik Thomas-Kilman

Terdapat 5 (Lima) gaya penyelesaian konflik gaya Thomas-Kilmann dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Akomodatif

Strategi akomodatif pada dasarnya mencakup memberikan pihak lawan apa yang diinginkannya. Penggunaan akomodasi sering terjadi ketika salah satu pihak berkeinginan untuk menjaga perdamaian atau menganggap masalah ini sebagai hal yang sepele. Sebagai contoh, sebuah bisnis yang membutuhkan pakaian formal dapat melembagakan kebijakan "Jumat kasual" sebagai cara yang berisiko rendah untuk menjaga perdamaian dengan pangkat dan arsip. Namun, karyawan yang menggunakan akomodasi sebagai strategi manajemen konflik utama dapat melacak dan mengembangkan kebencian.

2) Menghindari

Strategi penghindaran berusaha untuk menunda konflik tanpa batas. Dengan menunda atau mengabaikan konflik, penghindar berharap masalah terselesaikan dengan sendirinya tanpa konfrontasi. Mereka yang secara aktif menghindari konflik sering memiliki harga rendah atau memegang posisi kekuasaan rendah. Dalam beberapa keadaan, menghindari dapat berfungsi sebagai strategi manajemen konflik yang menguntungkan, seperti setelah pemecatan karyawan yang populer tetapi tidak produktif. Mempekerjakan pengganti yang lebih produktif untuk posisi itu menenangkan banyak konflik.

3) Berkolaborasi

Kolaborasi bekerja dengan mengintegrasikan ide-ide yang ditetapkan oleh banyak orang. Tujuannya adalah untuk menemukan solusi kreatif yang dapat diterima oleh semua orang. Kolaborasi, meskipun bermanfaat, membutuhkan komitmen waktu yang signifikan yang tidak sesuai untuk semua konflik. Sebagai contoh, seorang pemilik bisnis harus bekerja secara kolaboratif dengan manajer untuk membuat kebijakan, tetapi pengambilan keputusan secara kolaboratif mengenai persediaan kantor menghabiskan waktu yang lebih baik untuk kegiatan lain.

4) Berkompromi

Strategi kompromi biasanya meminta kedua belah pihak dari konflik untuk melepaskan unsur-unsur posisi mereka untuk membangun solusi yang dapat diterima, jika tidak disetujui. Strategi ini paling sering terjadi dalam konflik di mana para pihak memegang kekuatan yang relatif setara. Pemilik bisnis sering menggunakan kompromi selama negosiasi kontrak dengan bisnis lain ketika masing-masing pihak kehilangan sesuatu yang berharga, seperti pelanggan atau layanan yang diperlukan.

5) Bersaing

Kompetisi beroperasi sebagai permainan zero-sum, di mana satu pihak menang dan yang lainnya kalah. Kepribadian yang sangat asertif sering kali mundur dari persaingan sebagai strategi manajemen konflik. Strategi kompetitif berfungsi paling baik dalam sejumlah konflik, seperti situasi darurat. Secara umum, pemilik bisnis mendapat manfaat dari memegang strategi kompetitif sebagai cadangan untuk situasi krisis dan keputusan yang menghasilkan niat buruk, seperti pemotongan gaji atau PHK.

i. Langkah Strategi Penyelesaian Konflik

Ketika karyawan tidak dapat melewati konflik, fokus pada komunikasi terlebih dahulu diikuti oleh strategi resolusi yang lebih agresif, seperti mediasi atau suara kelompok.

Dalam dunia bisnis, kehadiran konflik bisa menjadi masalah serius yang perlu segera diperhatikan. Jika pekerja dalam bisnis kecil Anda tampaknya tidak berinteraksi secara kooperatif seperti yang Anda inginkan, terlibat dalam beberapa resolusi konflik untuk mengatasi masalah ini. Dengan

menyarankan berbagai macam strategi sederhana, Anda dapat membantu pekerja Anda dalam menempatkan periode konflik di belakang mereka.

1) Mulai Diskusi

Seringkali, konflik muncul hanya karena kurangnya komunikasi. Jika Anda merasa karyawan Anda mengalami konflik karena mereka tidak berbicara satu sama lain, tentukan waktu untuk berdiskusi. Dorong karyawan untuk berbicara melalui masalah, terutama jika Anda menduga bahwa itu hanya berasal dari kenyataan bahwa mereka telah gagal berkomunikasi secara efektif hingga saat ini.

2) Komunikasi Tertulis

Jika masalah telah meningkat atau salah satu karyawan memiliki temperamen panas, komunikasi tertulis mungkin merupakan cara yang lebih efektif untuk meruntuhkan tembok dan menyelesaikan konflik. Mintalah setiap karyawan untuk menulis surat kepada yang lain, menguraikan masalahnya. Dengan menulis surat alih-alih berbicara langsung, mereka mendapat manfaat dari kesempatan untuk lebih hati-hati memilih kata-kata mereka. Mereka juga dapat memastikan bahwa pertukaran tidak meletus menjadi pertandingan yang berteriak. Selain itu, menulis surat menyediakan sarana untuk mendokumentasikan komunikasi ini dengan mudah.

3) Sesi Mediasi

Terkadang, dua individu dalam konflik tidak dapat menyelesaikannya bersama tanpa bantuan pihak ketiga. Jika konflik pekerja Anda meningkat ke titik di mana intervensi luar diperlukan, buatlah sesi mediasi. Latih anggota staf dalam seni mediasi. Izinkan staf ini untuk duduk bersama orang-orang yang bertikai dan membantu mereka dalam menyelesaikan masalah mereka dengan cara yang produktif.

4) Kerjakan Kompromi

5) Mintalah setiap orang untuk memberi sedikit dan mengambil sedikit dengan mengatur kompromi di antara keduanya. Mintalah kedua anggota untuk datang ke penawaran Anda dan membicarakan masalahnya dengan mereka, menghadirkan kompromi potensial dan memungkinkan mereka untuk mempertimbangkan opsi-opsi ini. Dengan mengatur kompromi alih-alih hanya memilih kepentingan satu anggota di atas yang lain, Anda dapat mengurangi kemungkinan bahwa satu anggota staf merasa diremehkan dengan cara penyelesaian konflik.

6) Pemungutan Suara (*Vote*)

Pemungutan suara dapat menjadi metode yang efektif. Jika, misalnya, dua karyawan memperdebatkan kampanye iklan potensial atau usaha bisnis lainnya, mengatur pemungutan suara dan memungkinkan karyawan lain untuk mempertimbangkan pilihan-pilihan yang diperdebatkan. Jumlah pilihan atas alternatif pilihan yang ada akan menyelesaikan konflik dan berfungsi sebagai jawaban sekali dan untuk semua.

j. Penyelesaian Konflik

Nicholson mencatat bahwa konflik selesai ketika inkonsistensi antara keinginan dan tindakan para pihak telah diselesaikan.

Jenis Penyelesaian Konflik

1) Negosiasi

Negosiasi adalah bagian penting dari resolusi konflik, dan setiap upaya negosiasi yang mencoba menggabungkan konflik positif, sejak awal harus berhati-hati untuk tidak membiarkannya menjadi menurun dan menjadi konflik negatif.

Perlu dibangun suatu sistem komunikasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi antara atasan (supervisor) dan bawahan yang akan sangat bermanfaat sebagai model mediasi alternatif yang dapat tetap menjaga wibawa atasan sambil tetap mendorong dialog yang konstruktif dalam menangani perbedaan pendapat.

2) Mediasi Konflik

Mediasi konflik adalah pendekatan yang sangat cocok untuk perselisihan antara rekan kerja, kolega atau rekan sejawat, khususnya konflik interpersonal yang mendalam, perselisihan multikultural atau multietnis.

Di antara berbagai metode untuk menyelesaikan konflik adalah mediasi perselisihan oleh anggota kelompok yang tidak terlibat dalam perselisihan. Lebih khusus lagi, seorang mediator didefinisikan sebagai orang yang berusaha menyelesaikan konflik antara dua anggota kelompok dengan campur tangan dalam konflik ini. Sederhananya, mediator dapat dianggap sebagai panduan yang netral yang membantu mengarahkan orang-orang yang berselisih melalui proses pengembangan solusi untuk perselisihan (Forsyth, 2006).

Mediasi pihak ketiga dari konflik membuka jalan untuk komunikasi antara anggota kelompok dalam konflik. Hal ini memungkinkan anggota untuk mengekspresikan pendapat mereka dan meminta klarifikasi tentang sudut pandang anggota lainnya sementara mediator bertindak sebagai bentuk perlindungan terhadap rasa malu atau "kehilangan muka" yang mungkin dialami oleh pihak yang berselisih. Ini dapat dilakukan dengan memberi cahaya positif pada rekonsiliasi yang dibuat selama proses mediasi. (Forsyth, 2006).

Mediator juga dapat menawarkan bantuan dalam menyempurnakan solusi dan membuat penawaran balasan antara anggota, menyesuaikan waktu dan lokasi pertemuan sehingga mereka saling memuaskan untuk kedua belah pihak (Forsyth, 2006). Menurut Forsyth (2006), ada tiga pendekatan mediasi utama:

- 1) Prosedur Inkuisisi - Menggunakan prosedur ini, mediator menanyakan kepada masing-masing pihak yang berselisih serangkaian pertanyaan, mempertimbangkan dua rangkaian tanggapan, dan kemudian memilih dan memaksakan solusi wajib pada para anggota. Prosedur inkuisitorial adalah pendekatan mediasi yang paling tidak populer.
- 2) Arbitrase - Di sini, mediasi melibatkan dua pihak yang berselisih menjelaskan argumen mereka kepada mediator, yang menciptakan solusi berdasarkan argumen yang disajikan. Arbitrase adalah yang terbaik untuk konflik intensitas rendah, tetapi merupakan gaya mediasi yang paling disukai secara keseluruhan.
- 3) Debat - Pendekatan penyelesaian konflik dengan berdebat melibatkan diskusi terbuka antara pihak yang berselisih dan mediator tentang masalah penyebab konflik dan alternatif solusi yang potensial. Dalam pendekatan ini, mediator tidak dapat memaksakan solusi wajib.

Dari ketiga metode mediasi konflik, debat adalah adalah gaya mediasi yang paling disukai.

k. Gaya Mengelola Konflik

Achua dan Lussier (2010) dalam buku terkenal mereka *Effective Leadership*, juga menyimpulkan pendapatnya, bahwa 5 (lima) gaya seseorang dalam menangani konflik. Gaya pengelolaan konflik ini dipengaruhi oleh dimensi konsentrasi seseorang saat mengelola konflik: (i) konsentrasi pada kebutuhan orang lain atau (ii) konsentrasi pada kebutuhan kita sendiri. Konsentrasi ini memunculkan 3 jenis perilaku dalam mengelola konflik:

- 1) Konsentrasi yang rendah pada kebutuhan diri sendiri dan konsentrasi yang tinggi pada kebutuhan orang lain menyebabkan seseorang memiliki perilaku pasif;

- 2) Konsentrasi yang tinggi pada kebutuhan sendiri dan konsentrasi yang rendah pada kebutuhan orang lain menyebabkan perilaku agresif; dan
- 3) Konsentrasi yang sedang atau tinggi pada kebutuhan sendiri dan kebutuhan orang lain menyebabkan seseorang memiliki perilaku asertif.

Selanjutnya, menurut Achua dan Lussier, gaya mengelola konflik seseorang dipengaruhi oleh kepribadian dan gaya kepemimpinan seseorang dan tidak ada gaya pengelolaan konflik yang paling baik untuk semua situasi. Artinya, seorang pemimpin harus memilih gaya yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks yang dihadapi. Berikut adalah gambaran gaya pengelolaan konflik manfaat dan - kerugiannya.

I. Strategi Penyelesaian Konflik

Banyak strategi yang bisa dikembangkan oleh pejabat administrator untuk menyelesaikan konflik dalam organisasi. Mulai dari penyelesaian langsung oleh pejabat administrator sampai kepada menggunakan pihak ketiga.

1) Direct Intervention through Negotiation

Strategi ini dipergunakan apabila permasalahan konflik yang terjadi dalam organisasi terkait dengan hal yang sangat teknis seperti konflik akan data atau informasi yang bias antara pejabat yang berada di bawahnya atau antar konflik distribusi pekerjaan yang tidak merata antara staf. Konflik seperti ini sebaiknya dapat diselesaikan langsung oleh pejabat administrator dengan mengecek kekurangan data lalu berusaha untuk dikomunikasikan dan bernegosiasi dengan berbagai pihak yang berselisih agar dicapai kesepakatan antar kedua belah pihak yang berkonflik. Ada beberapa keterampilan yang diperlukan oleh pejabat administrator dalam menyelesaikan konflik dengan metode negosiasi ini, yaitu:

- Para pejabat administrator harus banyak mendengar terlebih dahulu dari pihak yang berkonflik.
- Jaga hubungan yang baik antara kedua belah pihak yang berkonflik.
- Jangan terlibat secara emotional terhadap pihak yang berkonflik.
- Hindari condong kesatu pihak.
- Bersikap netral.

Menurut Neil Katzh dan Kevin McNulty (1994) ada beberapa prinsip yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam mengelola konflik yaitu:

- *Respect and Integrity*

Respek berarti bahwa seorang pimpinan melihat tanpa syarat setiap orang dengan hal positif. Dalam menangani konflik, seorang pimpinan juga bertindak dengan integritas. Perspektif mendasar dari seorang pimpinan dalam menghadapi konflik adalah untuk mencari solusi.

- *Rapport*

Bagian yang penting dari manajemen konflik adalah menjaga hubungan. Hal ini termasuk kemampuan untuk menciptakan hubungan yang tanggap dan perhatian dengan yang lain. Dalam situasi konflik seorang pimpinan harus mampu menciptakan hubungan baik dan mempertahankan hal tersebut dalam seluruh proses penyelesaian konflik.

- *Resourcesfulness*

Pemimpin harus menjadi teladan bagi bawahannya agar dapat dijadikan rujukan untuk menangani konflik secara bijaksana. Resourcesfulness ini dapat terkait pengetahuan, data, strategi-strategi dan jaringan yang dapat membantu Anda dalam menyelesaikan konflik

- *Constructive Attitude*

Dalam menangani konflik, bersikap positif sudah menjadi keharusan bagi seorang manajer. Sikap tersebut tidak hanya bermanfaat namun penting, bahkan di situasi dimana orang-orang yang berkonflik menggunakan cara-cara yang tidak etis dalam menyelesaikan masalah. Seorang pemimpin yang positif dapat menciptakan sikap yang kondusif di seluruh proses penyelesaian konflik. Sikap positif ini sangat membantu mencapai penyelesaian konflik dengan baik.

- *Direct Intervension through Compensation Agreement*

Bisa saja pejabat administrator langsung terlibat dalam penyelesaian konflik dapat mencapai kesepakatan kedua belah pihak dengan menerapkan kompensasi. Sebagai contoh, apabila terjadi pertentangan di antara pegawai dalam konteks distribusi pekerjaan atau penugasan, seorang pejabat administrator dapat saja memberikan kompensasi bagi pihak yang merasa dirugikan karena tidak mendapat porsi penugasan. Dia dapat melakukannya dengan menambahkan beban tanggung jawab namun diberi peluang untuk menangani pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- *Third Party Mediation*

Apabila seorang pejabat administrator tidak dapat menyelesaikan konflik dengan baik dalam unit organisasinya maka cara lain yang dapat ditempuh dalam menyelesaikan konflik adalah dengan mengundang pihak ketiga yang berfungsi sebagai mediator atau arbitrator. Orang yang ditunjuk sebagai mediator harus mempunyai keahlian profesional dalam menyelesaikan konflik. Pihak ketiga itu adalah pihak yang netral, bisa berbentuk konsultan psikologi atau konsultan hukum atau bahkan bisa melibatkan Pengadilan Tata Usaha Negara sekalipun.

m. Instrumen Penanganan Konflik

Sebagaimana dijelaskan di atas, konflik tidak menyenangkan, tetapi kadang-kadang tak terhindarkan, dalam bisnis - tetapi 5 pendekatan ini dapat membantu mengatasinya. Oleh karena itu, perlu dikenali karakteristik konflik dan gaya seseorang dalam mengelola konflik, sehingga kita dapat bersiap diri dan menentukan strategi pengelolaan konflik. Konflik yang tidak dikelola atau tidak dikelola dengan baik menghasilkan kerusakan kepercayaan dan kehilangan produktivitas.

Seorang pemimpin akan selalu terekspose dengan beragam konflik baik yang bersifat fungsional maupun disfungsional. Untuk bisnis kecil, di mana kesuksesan sering bergantung pada kohesi beberapa orang, kehilangan kepercayaan dan produktivitas dapat menandakan kematian bisnis. Dengan pemahaman dasar tentang lima strategi manajemen konflik, pemilik usaha kecil dapat menangani konflik dengan lebih baik sebelum mereka meningkat tanpa dapat diperbaiki. Resolusi konflik mencakup berbagai hal, seperti pengurangan, penghapusan, atau penghentian semua bentuk dan jenis konflik.

Thomas-Kilmann mengidentifikasi penanganan konflik yang terdiri dari lima gaya yang didasarkan pada dua dimensi: ketegasan dan kerja sama. Ketegasan adalah motivasi individu untuk mencapai tujuan dan hasil, sementara kerja sama menilai kesediaan untuk membantu pihak lain untuk mencapai tujuan atau hasil. Salah satu gaya dari lima penyelesaian konflik mungkin tepat berdasarkan keadaan situasi dan kepribadian dari individu yang terlibat.

G. Manajemen Resiko atas Penangan Konflik Di Perkebunan

Sebagaimana diuraikan di atas, program-program atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di suatu organisasi seringkali menghadapi masalah perbedaan persepsi dan penerimaan dari anggota organisasi yang memicu timbulnya konflik dan dengan demikian secara tidak sengaja terjebak dalam

perselisihan antara pihak-pihak yang berbeda pendapat. Efek negatif ini dapat mencakup risiko terhadap personil organisasi dan penerima manfaat dari organisasi, serta biaya yang dikeluarkan serta pencapaian atas tujuan organisasi. Dalam konteks ini, manajemen risiko atas konflik adalah proses yang ditujukan untuk:

- Mengidentifikasi dan memantau risiko yang berbeda sertaantisipasi terhadap dampak yang pada tingkat yang berbeda, menjadikannya lebih transparan dan dapat dikenali dan direfleksikan oleh manajemen dan pegawai;
- Identifikasi penyesuaian dan tindakan yang diperlukan (strategis, personel dan operasional) untuk mengurangi risiko sampai tingkat yang dapat diterima melalui pengurangan ancaman dan kerentanan;
- Membangun struktur implementasi yang tepat untuk organisasi, memastikan kelanjutan praktik organisasi yang aman yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan yang dibayangkan dalam jangka panjang.

Keselamatan pegawai adalah prasyarat untuk semua organisasi. Karena itu, manajemen risiko memperhitungkan keterkaitan erat antara keselamatan pegawai, orientasi operasional, dan tingkat sensitivitas konflik (seperti dampak negatif yang tidak diinginkan, cara organisasi dan pegawai memandang konflik dari dalam dan di luar permasalahan yang memicu konflik).

Strategi manajemen risiko atas konflik yang mungkin terjadi pada organisasi ini dimaksudkan untuk memandu seluruh insan organisasi dalam mengenali, menganalisis, dan merespons secara sensitif konflik dalam organisasi. Sangat penting, bahwa semua kegiatan organisasi direncanakan dan dilaksanakan dengan tingkat pemahaman sebaik mungkin tentang penyebab konflik: seperti kemungkinan dampak dari aktivitas organisasi, dan dampaknya pada berbagai tingkatan yang berbeda. Manajemen risiko atas konflik yang terjadi pada organisasi harus dikaitkan dengan konteks organisasi.

Tujuan spesifik dari manajemen risiko terhadap konflik adalah untuk melengkapi manajemen dan seluruh staf organisasi untuk menjaga keselamatan mereka secara lebih baik dan untuk menjaga kebersinambungan pelaksanaan kegiatan organisasi secara efektif meskipun dalam situasi konflik. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran tentang kemungkinan efek timbal balik organisasi dan konflik satu sama lain, serta penilaian strategis dan proses penyesuaian terhadap perubahan situasi menjadi sangat penting. Strategi manajemen risiko (MR) terutama didasarkan pada tiga pendekatan, yaitu (i) penerimaan, (ii) perlindungan, dan (iii) pencegahan. Secara umum, berbagai alat dan komponen dari pendekatan ini digunakan dan digabungkan untuk merumuskan strategi manajemen risiko yang efektif.

Dalam merumuskan strategi manajemen risiko yang efektif terdapat beberapa pertanyaan dasar yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

- Tren dan perubahan apa yang saat ini terjadi di lingkungan organisasi (dinamika konflik, perubahan regional, pelaku yang terkait, tema, dan peristiwa)?
- Apa konsekuensi dari peristiwa/perubahan ini terhadap keselamatan staf dan pelaksanaan kegiatan/portofolio organisasi?
- Apakah risiko terhadap personel dan portofolio organisasi masih dapat diterima?
- Apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko ini?

Strategi ini membantu untuk mengutamakan pendekatan manajemen risiko ke dalam semua kegiatan organisasi. Memberikan layanan tanpa membahayakan akan sangat berkontribusi kepada reputasi dan citra positif organisasi. Citra positif yang dirasakan secara luas dari suatu organisasi

adalah titik awal yang penting untuk mendapatkan penerimaan dari semua pemangku kepentingan (stakeholders) dan menyelaraskan berbagai kepentingan stakeholder dan pihak-pihak yang berselisih yang sering kali disebabkan oleh ketidakpercayaan dan kemarahan dari masing-masing pihak yang berselisih. Meskipun intervensi dari organisasi yang berusaha untuk netral sehubungan dengan pihak-pihak yang berkonflik menunjukkan bahwa tidak selalu berdampak pada pelaksanaan pekerjaan yang netral. Hal tersebut dapat berkontribusi pada peningkatan atau mengurangi konflik. Pertanyaan kuncinya adalah: bagaimana kegiatan organisasi dapat dirancang dan diimplementasikan sedemikian rupa sehingga:

1. Efek negatif dari konflik dapat dihindari atau dikurangi, dan
2. Bahwa citra positif dan reputasi organisasi dan stafnya tetap dapat ditingkatkan?

Manajemen risiko atas konflik dalam organisasi adalah tugas manajemen karena terkait dengan tugas menjaga harmonisasi dalam organisasi. Namun, prinsip dan prosedur yang dibangun dalam proses manajemen risiko organisasi harus dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh staf serta diintegrasikan ke dalam rutinitas sehari-hari, sehingga manajemen risiko menjadi tanggung jawab dan kepedulian bersama yang sama di seluruh organisasi. Sebagaimana diuraikan di atas, pengembangan strategi manajemen risiko yang aman dan efektif hanya dapat dicapai jika mekanisme pemantauan lainnya diterapkan secara bersamaan dan diintegrasikan ke dalam siklus manajemen organisasi, seperti:

- Analisis konflik di tingkat organisasi, regional dan negara untuk membantu insan organisasi dalam memahami dan mengidentifikasi akar penyebab konflik dan konsekuensinya. Berdasarkan ini, organisasi akan lebih mampu merespons secara sensitif situasi yang ada guna menghindari konflik dan mengubahnya secara positif dengan mengembangkan hipotesis dampak yang realistis dan menerapkan langkah mitigasi risiko yang sesuai. Selain itu, analisis konflik akan berkontribusi untuk mengantisipasi dan mengidentifikasi kemungkinan risiko terhadap organisasi, investasi, dan tujuan keseluruhan organisasi. Hal ini akan menciptakan landasan untuk pemantauan konteks risiko berkelanjutan dan penilaian dampak risiko.
- Pemeriksaan atas upaya pencegahan kejadian bahaya dan Penilaian Dampak Konflik dapat membantu manajemen dan staf untuk menyadari dan mengidentifikasi potensi risiko atas dampak konflik yang mungkin terjadi atas kegiatan mereka. Monitoring atas dampak positif dan negatif dari konflik yang mungkin terjadi atas organisasi serta konsekuensi dari konflik terhadap organisasi sangat penting untuk melakukan penyesuaian aktivitas organisasi atas dasar konteks yang berubah serta dinamika yang terjadi sebagai dampak dari konflik.

1. Prinsip-prinsip Dan Prosedur Umum Manajemen Risiko Dalam Penanganan Konflik di Perkebunan

Prinsip Dasar Manajemen Risiko

- a. Manajemen risiko (MR) harus terintegrasi secara operasional sebagai isu lintas sektoral
 - Dalam kegiatan rutin dan manajemen portofolio,
 - Selama perencanaan serta fase pelaksanaan kegiatan organisasi,
 - Pada setiap tingkatan organisasi: tingkat organisasi, tingkat negara, markas dan organisasi terkait.
- b. Tanggung jawab pribadi dan kelembagaan dan mandat perlu diklarifikasi dan dipahami oleh pemangku kepentingan dan pengambil keputusan pada setiap tingkat.
- c. Semua tahapan proses manajemen risiko hendaknya dilaksanakan sepenuhnya secara efektif dan proaktif, dimulai dari menilai dan mengukur risiko, memantau serta mengelola dan mengurangi risiko.

- d. Manajemen agar proaktif mengingatkan mengenai pentingnya dan kesiapan untuk kemungkinan terjadinya re-orientasi yang fleksibel dan perencanaan ulang (di tingkat strategis, personel dan operasional). Hal ini karena lingkungan konflik dapat berubah dengan cepat.
- e. Manajemen risiko dan sensitivitas (kesadaran akan terjadinya) konflik dapat saling memperkuat (baik negatif dan positif) dan perlu diperiksa silang secara holistik. Di satu sisi, sensitivitas konflik dapat meningkatkan kerentanan terhadap ancaman dan di lain pihak, sensitivitas konflik juga dapat memberikan dan mempromosikan citra positif atas kegiatan organisasi, sehingga mengurangi kerentanan terhadap risiko karena penerimaan umum di antara para pemangku kepentingan.
- f. Banyak pihak yang terlibat dalam kegiatan manajemen risiko. Oleh karena itu, perlu dibangun suatu pola koordinasi dan pertukaran informasi yang berharga yang konstruktif, serta sistem manajemen risiko individu harus didasarkan pada instrumen dan mekanisme yang mapan seperti:
 - ketentuan perencanaan dan penanganan krisis
 - sistem informasi dan pemantauan hasil oleh unit kepatuhan dan pemilik risiko.

1) Komponen Manajemen Risiko

Desain strategi manajemen risiko biasanya sangat spesifik untuk situasi/kondisi tertentu. Oleh karena itu, tidak ada satu pendekatan yang benar untuk semua kondisi. Dalam proses pengembangan manajemen risiko yang konsisten dan efektif hendaknya mempertimbangkan kondisi/situasi bersifat spesifik, serta mempertimbangkan hubungan yang ada antara kegiatan organisasi dan potensi konflik dalam konteks tertentu.

2) Analisa dan Monitoring Keamanan

Manajemen risiko harus menjadi strategi yang bersifat proaktif, yang meminimalkan risiko terhadap staf, mitra, atau penerima manfaat yang dapat menjadi korban kekerasan psikologis atau fisik serta meminimalkan risiko terhadap aset organisasi. Pada kondisi krisis terdapat risiko tinggi organisasi menjadi target langsung dari konflik, karena alasan politik atau ekonomi dan organisasi mungkin hubungan dengan konflik.

Analisis keamanan meneliti dan secara realistis menilai situasi dan mengantisipasi ancaman, kerentanan dan kapasitas organisasi dan staf untuk mengelola dan meminimalkan risiko dengan tepat. Tergantung pada tingkat ancaman yang potensial terhadap organisasi, analisis harus dilakukan oleh spesialis keamanan. Selama fase perencanaan program dan organisasi, analisis keamanan bertujuan untuk menilai apakah ada kondisi kerangka kerja yang tepat sehingga kelayakan intervensi yang direncanakan dapat dijamin. Selama fase pelaksanaan, Analisis terperinci harus dilakukan secara teratur pada tingkat program kerja/kegiatan organisasi dan dalam konteks lingkungan langsung dari program kerja dan organisasi.

Kerangka Analisis Keamanan Ancaman



Penjelasan gambar: Risiko didefinisikan sebagai kombinasi ancaman, kerentanan, dan kapasitas di mana:

- Ancaman: Apakah terdapat potensi terjadinya bahaya dan cedera bagi staf, mitra, penerima manfaat dan aset organisasi. Organisasi selain menghadapi ancaman dari eksternal, juga menghadapi ancaman dari internal organisasi, seperti perilaku staf yang tidak peka yang "dihukum" oleh para pihak yang bertentangan.
- Kerentanan: jika staf, penerima manfaat, mitra dan aset terpapar ancaman karena mereka berada, di area konflik, mereka menjadi rentan. Kerentanan bervariasi menurut organisasi (imej organisasi, strategi, aktivitas, dsb.) dan faktor individu (seks, usia, tingkat pelatihan, jabatan, dsb.).
- Kapasitas: kapasitas adalah sumber daya dan potensi yang dimiliki organisasi atau individu untuk meminimalkan dan mengelola kerentanan dan paparan ancaman melalui strategi penerimaan, perlindungan, dan pencegahan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sesuatu diklasifikasikan sebagai Risiko: jika terkena, atau rentan terhadap ancaman. Dengan demikian staf/pegawai, mitra, penerima manfaat, diklasifikasikan sebagai aset berisiko. Jika salah satu tidak terkena ancaman, maka faktor risiko relatif lebih rendah.

Dalam hal kapasitas organisasi, pengembangan kapasitas perlu dilakukan, misalnya, melalui:

- Pelatihan staf tentang manajemen risiko, komunikasi, transformasi konflik dan keselamatan pribadi,
- Assessment secara teratur dan mendapatkan pemahaman yang menyeluruh tentang situasi dan politik, ekonomi, dan konteks sosial dari organisasi,
- Akses ke fasilitas dan informasi saluran komunikasi, dan
- Berbagi informasi dengan pemangku kepentingan nasional dan internasional.

Strategi manajemen risiko bertujuan untuk mengurangi ancaman dan kerentanan organisasi dan stafnya, dan secara aktif meningkatkan kapasitas organisasi untuk mengelola risiko secara tepat. Yang dapat berkontribusi untuk mengurangi paparan terhadap ancaman dan menurunkan tingkat risiko pada tingkat yang dapat diterima.

3) Penilaian dampak risiko

Kemungkinan bahaya dan dampak yang mungkin sangat penting untuk penilaian situasi. Ini juga dapat mempengaruhi keputusan tentang tingkat risiko yang dapat diterima oleh organisasi dan staf. Oleh karena itu, penilaian dampak risiko membantu organisasi dan staf untuk memperjelas masalah ini dengan mengajukan pertanyaan berikut:

- Seberapa besar kemungkinan risiko tertentu akan berdampak pada seseorang atau sesuatu?
- Jika kemungkinan tinggi, seberapa serius dampaknya?

Penting untuk dicatat bahwa bahkan untuk risiko yang sama pada staf dan kegiatan organisasi yang berbeda cenderung memiliki tingkat risiko yang dapat diterima (acceptable risk) dan dampak yang berbeda. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor eksternal (seperti gender, etnis, usia dan lokasi organisasi masing-masing, dll) dan faktor internal (misalnya pengalaman psikologis dan mode pengiriman masing-masing). Oleh karena itu, manajemen dan staf perlu mengetahui tingkat penerimaan dan dampak

untuk setiap risiko secara pribadi serta seluruh organisasi. Kondisi ini juga perlu dipantau untuk memberikan peringatan kepada manajemen ketika risiko bergeser dari yang dapat diterima ke kondisi yang tidak dapat diterima.

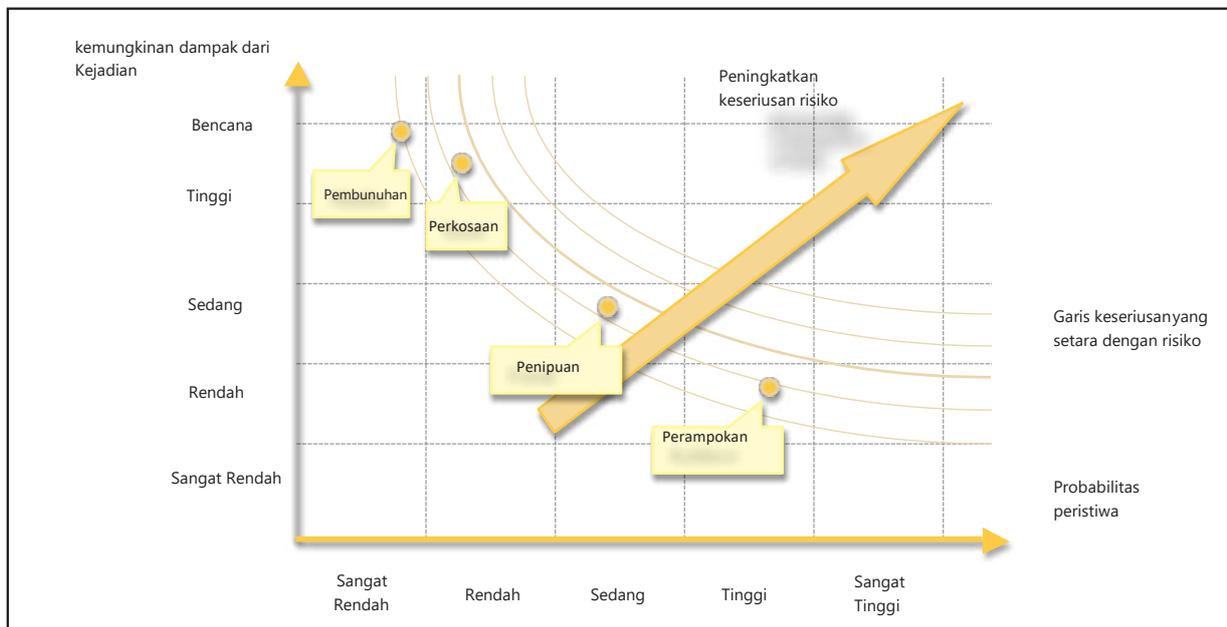
Secara umum, risiko dapat dianggap dapat diterima ketika:

- Hanya sedikit bukti (dan tidak terlalu jelas) bahwa kegiatan organisasi, staf, penerima manfaat atau mitra telah menjadi sasaran kekerasan atau intimidasi yang serius;
- Staf dapat terus bekerja tanpa secara fisik dan psikologis dirugikan dan aset organisasi tidak dirugikan.

Secara umum, risiko dapat dianggap tidak dapat diterima ketika

- Staf, penerima manfaat, mitra, dan aset dirugikan dan menjadi target ancaman, intimidasi, atau kekerasan tertentu;
- Penilaian situasi mengungkapkan bahwa orang dan aset mungkin akan dirugikan jika pekerjaan berlanjut tanpa tindakan proaktif yang sesuai.

Gambar 5. 9: Ambang Batas Risiko Yang Dapat Diterima



ECHO 2004: 142

Garis lengkung mewakili ambang untuk risiko yang berbeda. Ambang batas penerimaan (akseptansi) bervariasi tergantung pada probabilitas risiko dan dampaknya. Jika ancaman berada di bawah ambang risiko yang dapat diterima, diperlukan tindakan untuk meminimalkan paparan terhadap ancaman dan membangun kapasitas untuk mengelolanya.

4) Konteks Monitoring

Ancaman yang diantisipasi, kerentanan dan risiko yang diidentifikasi dan dinilai oleh konflik dan analisis keamanan harus secara teratur dipantau dan dievaluasi dalam rangka untuk mengembangkan kesadaran akan risiko dan respon manajemen yang sistematis terhadap risiko. Langkah monitoring harus terdiri dari pencegahan risiko dan manajemen strategi, kebijakan, dan prosedur. Pemantauan konteks risiko secara teratur, sangat penting untuk mempersiapkan dasar informasi

Berikut ini adalah beberapa prinsip dasar untuk pemantauan konteks:

- Pemantauan konteks yang menyediakan informasi yang bisa ditrasir mengenai: perubahan tingkat keamanan yang relevan, tren, dan antisipasi risiko secara umum dan dalam kaitannya dengan organisasi pada tingkat yang berbeda, seperti informasi mengenai politik, ekonomi dan sosial. Cakupan pemantauan didefinisikan berdasarkan hasil analisis konflik dan keamanan.
- Pemantauan konteks harus dilakukan pada tingkat organisasi/program. Koordinasi dan kerjasama antara stakeholder yang berbeda serta analisis dilakukan bersama dan mendiskusikan tentang perspektif kegiatan dapat berkontribusi untuk memastikan efisiensi biaya dan meningkatkan kualitas pemantauan secara keseluruhan.
- Monitoring harus dilakukan selama tahap perencanaan dan pelaksanaan organisasi/program.
- Pemantauan konteks pada tingkat organisasi atau program dapat dilakukan, baik secara terpisah atau sebagai bagian integral dari pemantauan dampak organisasi/program (misalnya dengan menggunakan check list). Pastikan bahwa konteks monitoring menjadi suatu yang rutinitas dalam organisasi.
- Adanya tanggung jawab yang jelas untuk pemantauan konteks dan evaluasinya harus diidentifikasi.
- Monitoring konteks dapat dilakukan pada berbagai tingkat sistem.

5) Pertemuan rutin dan aliran informasi

Dalam rangka mengevaluasi dan mengembangkan skenario dan tindakan serta penyesuaian yang sesuai dengan kegiatan organisasi dan kegiatannya, harus dilakukan review secara rutin. Kegiatan ini sebaiknya diintegrasikan ke dalam proses manajemen yang sudah ada. Pelaporan rutin, dokumentasi, dan analisis situasi keamanan juga harus menjadi bagian dari proses tersebut. Selain itu, juga harus dipastikan ketepatan waktu penyampaian informasi kepada manajemen dan staf yang melaksanakan kegiatan di lapangan, serta stakeholder terkait. Oleh karena itu, personil manajemen yang bertanggung jawab harus ada, dapat dengan mudah diakses dan mendapatkan informasi yang cukup sepanjang waktu.

6) Strategi Pencegahan Resiko

Secara umum, ada tiga strategi untuk mengurangi risiko: (a) Penerimaan, (b) Perlindungan dan (c) Pencegahan. Kombinasi strategi penerimaan dan perlindungan adalah strategi yang paling umum diterapkan.

Dalam merumuskan strategi/upaya pencegahan (mitigasi risiko) mengacu pada langkah-langkah sebagaimana diuraikan pada bab V. mengenai Proses Manajemen Risiko.

2. Problematika Penegakah Hukum Perkebunan

Selain faktor internal dan eksternal penyebab terjadinya pencurian di areal perkebunan baik milik BUMN maupun perusahaan, penyebab khusus lainnya antara lain sebagai berikut:

a. Hambatan Substansi Hukum

Peraturan Mahkamah Agung No. 02 Tahun 2012 tentang Penyesuaian Batasan Tindak Pidana Ringan dan Jumlah Denda Dalam KUHP merupakan pengaturan tentang spesifikasi perkara pencurian. Apabila nilai barang yang dicuri tidak lebih dari Rp. 2.500.000,- (dua juta lima ratus

ribu rupiah) dan bukan pengulangan, maka terhadap pelaku akan dilakukan proses cepat dan terhadap pelaku tidak dilakukan upaya paksa berupa penahanan.¹²

Ketentuan Peraturan Mahkamah Agung No. 02 Tahun 2012, seyogyanya tidak berlaku terhadap pencurian hasil perkebunan karena terdapat asas *lex specialis* yang mengatur tindak pidana pencurian hasil perkebunan yaitu UU Perkebunan. Sementara itu, Perma No. 02/2012 hanya diberlakukan terhadap ketentuan pidana di dalam KUH.Pidana. Setiap penegakan hukum pencurian TBS kelapa sawit pada perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) yang menggunakan Undang-Undang Perkebunan tidak dapat menerapkan Perma No. 02/2012. Namun, ternyata di lapangan aparat penegak hukum dalam hal ini kepolisian sering menggunakan Pasal 362 dan Pasal 364 KUH.Pidana. Penggunaan ketentuan pidana dalam KUH.Pidana tentunya dapat memberlakukan juga Perma No. 02/2012, dimana pelaku tidak dilakukan upaya paksa berupa penahanan. Hal ini menjadi kendala dalam penegakan hukum tindak pidana pencurian di areal perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan).

b. Hambatan Struktur Hukum

Hambatan struktur hukum dalam menjaga aset berupa TBS kelapa sawit pada perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) menjadi hal yang mendasar karena dilakukan oleh Oknum Masyarakat Maupun Oknum Staff dan Karyawan Secara Terorganisir dan Berkelanjutan, maka pelaku pencurian ternyata diduga adalah oknum-oknum staff dan karyawan di perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) itu sendiri. Bahkan, pelakunya diduga oknum-oknum petugas keamanan, seperti: satuan pengamanan; oknum BKO, dan oknum TNI/Polri.

Adapun penyebab timbulnya pencurian dari pihak internal, disebabkan sebagai berikut:

- 1) "Adanya ketidakpuasan pelaku terhadap perusahaan, dimana pelaku telah bekerja selama belasan tahun di perusahaan tersebut. Namun, perusahaan tidak sedikitpun memberikan penghargaan terhadap kepadanya pelaku. Sehingga timbullah rasa ketidakpuasaan atau kekecewaan pelaku terhadap perusahaan yang mengakibatkan terdorongnya niat pelaku untuk melakukan tindakan pencurian terhadap aset perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan).
- 2) Alasan klasik kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan si pelaku sehingga menimbulkan niat pelaku untuk mencuri aset perusahaan.
- 3) Areal perkebunan yang dekat dengan perkampungan masyarakat, sehingga masyarakat bisa dengan leluasa masuk ke dalam areal perkebunan. Dan disekitar perkampungan banyak terdapat tengkulak atau pengepul buah sawit yang mendorong para pelaku dengan mudah dapat menjual hasil curiannya.
- 4) Kurangnya personil keamanan kebun, hal ini menimbulkan keleluasaan pelaku untuk melakukan tindakan pencurian.
- 5) Tidak adanya laporan harian dan berkala tentang situasi pengamanan secara sistematis dan transparan.
- 6) Kurang koordinasinya pengamanan perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) seyogyanya dilaksanakan dengan Polda/Pangdam/Polres/ Kodim/Polsek/Koramil sehingga tidak efektifnya tenaga BKO pengamanan dari TNI/

¹² Muhammad Soma Karya Madari, "Penyesuaian Batasan Tindak Pidana Ringan dan Jumlah Denda Dalam KUHP Terhadap Perkara Tindak Pidana Pencurian (Analisis Peraturan Mahkamah Agung No. 02 Tahun 2012 tentang Penyesuaian Batasan Tindak Pidana Ringan dan Jumlah Denda Dalam KUHP)", Fakultas Hukum UIKA Bogor.

Polri yang ditempatkan di area perkebunan dikarenakan tidak adanya evaluasi terhadap kinerja mereka yang menimbulkan efek bola salju.

- 7) Pengamanan hanya fokus ke dalam lingkungan kebun bersifat refresif, tidak melakukan operasi territorial maupun penggalangan.
- 8) Tidak adanya evaluasi dan review pengamanan terhadap kinerja anggota pengamanan secara berkala
- 9) Tidak adanya alat bantu pengamanan yang modern”.

3. Hambatan Budaya Hukum

Adapun hambatan-hambatan dari sisi budaya hukum terhadap pengamanan aset kebun berupa TBS baik perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan), antara lain:¹³

- a. “Ada dan terciptanya persengkokolan jahat yang terstruktur dan sistemik antara oknum-oknum pegawai perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) dengan oknum penegak hukum dan instansi lainnya dalam wilayah perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan);
- b. Maraknya peredaran narkoba dan judi yang sudah berakar dan membudaya di area sekitar perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan);
- c. Sistem pengamanan kebun/perusahaan yang tidak maksimal dan juga tidak sesuai standard pengamanan yang baku.
- d. Pengkondisian keadaan keamanan seakan-akan aman terkendali akan tetapi hanya berdasarkan ABS / Asal Bapak Senang, bukan fakta di lapangan yang menciptakan efek domino.
- e. Terlibatnya oknum karyawan internal perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan), banyak disebabkan oleh:
- f. Kurangnya pengawasan dan evaluasi setiap karyawan terhadap SOP yang baku berdasarkan appraisal masing-masing individu staff dan karyawan itu sendiri.
- g. Tidak adanya evaluasi kontrak kerja terhadap vendor perusahaan rekanan dalam bidang pengangkutan TBS yang seringkali ditenggarai terjadi tindak pencurian yang melibatkan vendor.
- h. Dugaan penggunaan Narkoba oleh oknum staff dan karyawan di lingkungan perusahaan disinyalir dapat memicu terjadinya tindak kriminal pencurian TBS milik perusahaan.
- i. Perusahaan kurang tegas dalam menindak pelaku tindak kejahatan pencurian TBS yang seringkali hanya mendapatkan vonis Tipiring (tindak pidana ringan) sehingga tidak pernah mendapatkan vonis yang berat di persidangan.
- j. Alokasi dana Corporate Social Responsibility (CSR) yang kurang menyentuh hati masyarakat (tidak tepat sasaran) sekitar perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan), menjadikan keberadaan perkebunan tidak memberikan kontribusi yang positif terhadap masyarakat”. Adapun Problematika Penegakah Hukum Perkebunan dapat dilihat dalam gambar dibawah ini:

¹³ *Ibid.*

Hambatan substansi hukum terkait adanya PERMARI No. 02/2012 tentang Penyesuaian Batasan Tindak Pidana Ringan yang dapat mengesampingkan penuntutan terhadap pelaku pencurian yang barang buktinya di bawah Rp. 2,5 juta

Hambatan Budaya hukum berupa adanya persekongkolan jahat yang terstruktur dan sistematis antara oknum-oknum tersebut

Solusi Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan & Masalah tersebut adalah dengan menerapkan alat pengamanan berteknologi tinggi dan menggunakan aplikasi "Smart Security of Integrity" sebagai upaya meminimalisir pencurian TBS Kelapa Sawit di Perusahaan Perkebunan & CSR yang tepat sasaran

www.yourname.com

Hambatan Struktur hukum terkait dengan integritas pegawai perusahaan dimana pelaku pencurian TBS kelapa sawit adalah oknum-oknum pegawai perusahaan yang kurang puas dengan kesejahteraan yang diberikan Perusahaan Perkebunan

Permasalahan dalam penelitian ini, bagaimana upaya penerapan GCG pada Perusahaan Perkebunan dalam bidang pengamanan aset untuk meminimalkan pencurian TBS kelapa sawit yang notabene telah mengurangi pendapatan Perusahaan Perkebunan (BUMN) sebagai Perusahaan Negara, sehingga dapat merugikan keuangan negara

Dalam Peraturan Mahkamah Agung No. 02 Tahun 2012 tentang Penyesuaian Batasan Tindak Pidana Ringan dan Jumlah Denda KUHP, menguraikan bahwa:

"Kata-kata "dua ratus lima puluh rupiah" dalam Pasal 364, Pasal 373, Pasal 379, Pasal 384, Pasal 407 dan Pasal 482 KUHP dibaca menjadi Rp. 2.500.000,- (dua juta lima ratus ribu rupiah)".

Dalam kasus pencurian ringan, maka pelaku tidak ditahan dan perkara dilaksanakan melalui acara pemeriksaan cepat sebagaimana dimaksud Bagian Menimbang huruf b Peraturan Mahkamah Agung No. 02 Tahun 2012 tersebut, yang berbunyi:

"Bahwa apabila nilai uang yang ada dalam KUHP tersebut disesuaikan dengan kondisi saat ini, maka penanganan perkara tindak pidana ringan, seperti pencurian ringan, penipuan ringan, penggelapan ringan, dan sejenisnya dapat ditangani secara proporsional mengingat ancaman hukuman paling tinggi yang dapat dijatuhkan hanyalah tiga bulan penjara, dan terhadap tersangka atau terdakwa tidak dapat dikenakan penahanan, serta acara pemeriksaan yang digunakan adalah Acara Pemeriksaan Cepat. Selain itu, perkara-perkara tersebut tidak dapat diajukan upaya hukum kasasi".

Berdasarkan bunyi ketentuan pasal tersebut, jika dikaitkan dengan kasus-kasus yang sering terjadi pada perkebunan kelapa sawit yaitu pencurian buah kelapa sawit dalam skala jumlah nominal kurang dari Rp. 2.500.000,- akan tetapi pencurian tersebut dilakukan lebih dari satu kali dan sangat merugikan, maka ketentuan pidana dalam UU Perkebunan berlaku secara khusus (lex specialis) mengingat Pasal 63 ayat (2) KUHP dan Pasal 103 KUHP yang menerangkan bahwa:

Pasal 63 ayat (2) KUHP :

"Jika suatu perbuatan masuk dalam suatu aturan pidana yang umum, diatur pula dalam aturan pidana yang khusus, maka hanya yang khusus itulah yang diterapkan".

Pasal 103 KUHP :

"Ketentuan-ketentuan dalam Bab I sampai Bab VIII buku ini juga berlaku bagi perbuatan-perbuatan yang oleh ketentuan perundang-undangan lainnya diancam dengan pidana, kecuali jika oleh undang-undang ditentukan lain".

Berdasarkan uraian tersebut di atas, karena Pasal 107 UU Perkebunan telah mengatur secara khusus mengenai ketentuan pidana terhadap pencurian terhadap hasil perkebunan, maka ketentuan pidana umum dalam Pasal 362 dan Pasal 364 KUHP tidak berlaku terhadap tindak pidana tersebut. Oleh karena, ketentuan dalam Peraturan Mahkamah Agung No. 02 Tahun 2012 mengacu pada ketentuan pidana dalam KUHP, maka ketentuan pencurian ringan dalam Pasal 1 Peraturan Mahkamah Agung No. 02 Tahun 2012 tidak berlaku bagi pencurian terhadap hasil perkebunan kelapa sawit,

karena telah terlebih dahulu diatur oleh aturan pidana yang bersifat khusus di luar KUHP dalam Pasal 107 UU Perkebunan.

Dalam kaitannya dengan tindak pidana pencurian terhadap hasil usaha perkebunan yang sering berulang kali terjadi, berdasarkan Pasal 64 ayat (1) KUHP, bahwa:

“Jika antara beberapa perbuatan, meskipun masing-masing merupakan kejahatan atau pelanggaran, ada hubungannya sedemikian rupa sehingga harus dipandang sebagai satu perbuatan berlanjut, maka hanya ditetapkan satu aturan pidana; jika berbeda-beda, yang ditetapkan yang memuat ancaman pidana pokok yang paling berat”.

Menurut Wirjono Prodjodikoro dalam bukunya “Asas-Asas Hukum Pidana di Indonesia”, menafsirkan Pasal 64 ayat (1) KUHP, bahwa:

“Dalam hal seseorang melakukan beberapa perbuatan yang masing-masing merupakan kejahatan atau pelanggaran, tetapi ada hubungan antara perbuatan-perbuatan tersebut sedemikian rupa sehingga harus dipandang sebagai satu perbuatan dilanjutkan, maka hanya satu ketentuan hukum pidana yang diberlakukan; jika berlainan, ketentuan yang memuat hukuman pokok yang terberat yang diterapkan”.¹⁴

Dengan demikian, apabila pelaku melakukan pencurian terhadap hasil perkebunan kelapa sawit secara berulang kali dan belum pernah dijatuhi putusan pidana sebelumnya atas perbuatan-perbuatan tersebut, maka aturan dan sanksi pidana yang berlaku hanya satu terhadap keseluruhan perbuatannya tersebut. Sebaliknya, sebagaimana diuraikan Wirjono Prodjodikoro, jika seseorang sudah dijatuhi hukuman perihal suatu kejahatan, kemudian setelah selesai menjalani hukuman melakukan suatu kejahatan lagi, maka perilaku tersebut dapat disebut sebagai *recidivie*. Akibatnya, hukuman yang dijatuhkan akan diperberat melebihi hukuman maksimal.

4. Pengertian Kejahatan Pencurian

Kejahatan pencurian adalah salah satu kejahatan terhadap kepentingan individu yang merupakan kejahatan terhadap benda/kekayaan. Hal ini termuat dalam Bab XXII Pasal 362-367 KUH Pidana.

Kata pencurian dalam bahasa Indonesia, berasal dari kata dasar “curi” yang memperoleh imbuhan “pe” diberi akhiran “an” sehingga membentuk kata “pencurian”. Kata pencurian tersebut memiliki arti proses, perbuatan cara mencuri dilaksanakan.¹⁵ Pencurian adalah suatu perbuatan yang sangat merugikan orang lain dan juga orang banyak, terutama masyarakat sekitar kita. Maka dari itu kita harus mencegah terjadinya pencurian yang sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari, karena terkadang pencurian terjadi karena banyak kesempatan.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, disebutkan bahwa mencuri adalah suatu perbuatan yang mengambil barang milik orang lain dengan jalan yang tidak sah.

Untuk mendapat batasan yang jelas tentang pencurian, maka dapat dilihat dari Pasal 362 KUH Pidana yang berbunyi sebagai berikut:

“Barang siapa mengambil sesuatu barang yang mana sekali atau sebagian termasuk kepunyaan orang lain, dengan maksud akan memiliki barang itu dengan melawan hak, dihukum karena pencurian dengan hukuman penjara selama- lamanya lima tahun atau denda sebanyak-banyaknya Rp.900,-¹⁶

¹⁴ Wirjono Prodjodikoro, *Asas-Asas Hukum Pidana di Indonesia*, (Bandung : Eresco, 1989), hlm. 136.

¹⁵ Ridwan Hasibuan, “Kriminologi Dalam Arti Sempit dan Ilmu-Ilmu Forensik”, USU Press, Medan, 1994. Hal.8

¹⁶ Soesilo, *Op Cit*, Hal.249

Berdasarkan pasal di atas, maka dapat diketahui bahwa delik pencurian adalah salah satu jenis kejahatan terhadap kepentingan individu yang merupakan kejahatan terhadap harta benda atau kekayaan.

Pengertian pencuri perlu kita bagi menjadi dua golongan, yaitu: pencurian secara aktif dan pencurian secara pasif:

a. Pencurian secara aktif

Pencurian secara aktif adalah tindakan mengambil hak milik orang lain tanpa sepengetahuan pemilik.

b. Pencurian secara pasif adalah tindakan menahan apa yang seharusnya menjadi milik orang lain.

Seseorang yang melakukan tindakan atau berkarir dalam pencurian disebut pencuri dan tindakannya disebut mencuri. Dalam Kamus Hukum sudarsono pencurian dikatakan proses, perbuatan atau cara mencuri.

5. Unsur-Unsur Tindak Pidana Pencurian

Pencurian merupakan perbuatan pengambilan barang. Kata mengambil (*wegnemen*) merupakan dengan cara menggerakkan tangan dan jari-jari, memegang barangnya, dan mengalihkannya ke tempat lain. Tindak pidana pencurian dalam bentuk pokok seperti yang diatur Pasal 362 KUHP terdiri atas unsur subjektif dan unsur objektif sebagai berikut :

Unsur subjektif : *met het oogmerk om het zich wederrechtelijk toe te eigenen.* "Dengan maksud untuk menguasai benda tersebut secara melawan hukum".

Unsur objektif :

- a. Hij atau barangsiapa.
- b. *wegnemen* atau mengambil.
- c. *eenig goed* atau sesuatu benda.
- d. *dat geheel of gedeeltelijk aan een ander toebehoort* atau yang sebagian atau seluruhnya kepunyaan orang lain.¹⁷

Suatu perbuatan dapat dikatakan sebagai tindak pidana apabila memenuhi unsur-unsur sebagai berikut :¹⁸

- a. Subyek;
- b. Kesalahan;
- c. Bersifat melawan hukum (dari tindakan);
- d. Suatu tindakan yang dilarang atau diharuskan undang-undang/
- e. perundangan dan terhadap pelanggarannya diancam dengan pidana;
- f. Waktu, tempat, dan keadaan (unsure obyektif lainnya).

Mengenai kejahatan pencurian diatur dalam KUHP, yang dibedakan atas lima macam pencurian, yaitu:

a. Pencurian Biasa

Ketentuan umum mengenai perumusan pengertian pencurian terdapat dalam pasal 362 KUHP. Barang siapa mengambil sesuatu barang yang seluruhnya atau sebagian milik orang lain dengan maksud untuk memiliki barang tersebut dengan melawan hukum, dipidana karena pencurian

¹⁷ <http://pakarhukum.site90.net/pencurian.php>-Unsur Objektif dan Subjektif Pencurian, diakses pada tanggal 29 November 2014

¹⁸ *Ibid.*, Hal.211

dengan hukuman penjara selama-lamanya 5 (lima) tahun atau denda setinggi-tingginya Rp. 900,- Dengan unsur :¹⁹

1) Pertama-tama harus ada perbuatan "mengambil" dari tempat dimana barang tersebut terletak. Oleh karena didalam kata "mengambil" sudah tersimpul pengertian "sengaja", maka undang-undang tidak menyebutkan "dengan sengaja mengambil". Kalau kita mendengar kata "mengambil" maka pertama-tama yang terpikir oleh kita adalah membawa sesuatu barang dari suatu tempat ke tempat lain.

2) Pencurian dengan pemberatan

Berbeda dengan pasal 362 KUHP, maka pencurian yang diatur dalam pasal 363 KUHP dan pasal 365 KUHP dinamakan: "Pencurian dengan kualifikasi" (*gequalificeerd diefstal*). Prof. Wirjono menterjemahkannya dengan "pencurian khusus" sebab pencurian tersebut dilakukan dengan cara-cara tertentu. Penulis lebih setuju istilah yang digunakan R. Soesilo (dalam bukunya Kitab Undang-undang Hukum Pidana) yaitu "pencurian dengan pemberatan", sebab dari istilah tersebut sekaligus dapat dilihat bahwa, karena sifatnya maka pencurian itu diperberat ancaman pidananya. Mengenai hal ini pasal 363 KUHP antara lain menyebutkan: (1) Pidana dengan pidana penjara selama-lamanya 7 (tujuh) tahun :

- Pencurian ternak
- Pencurian pada waktu kebakaran, peletusan, bencana banjir, gempa bumi atau gempa laut, peletusan gunung api, kapal karam – kapal terdampar, kecelakaan kereta api, huru-hara, pemberontakan, pemberontakan dalam kapal atau bencana perang;
- pencurian pada waktu malam dalam sebuah rumah kediaman atau pekarangan yang tertutup dimana terdapat rumah kediaman dilakukan oleh orang yang ada di situ tanpa setahu atau bertentangan dengan kehendak yang berhak;
- Pencurian dilakukan oleh dua orang atau lebih bersama-sama;
- Pencurian yang untuk dapat masuk ke tempat kejahatan atau untuk dapat mengambil barang yang dicuri itu dilakukan dengan jalan membongkar ("braak"), mematahkan ("verbreking") atau memanjat ("inkliming") atau memakai anak kunci palsu, perintah palsu atau pakaian jabatan palsu.
- (2) Jika pencurian tersebut pada No. 3 disertai dengan salah satu hal tersebut pada No. 4 dan 5 maka dijatuhi pidana penjara selama-lamanya 9 (Sembilan) tahun.

b. Pencurian Ringan

Pencurian ringan ini berbeda dengan macam pencurian lainnya; misalnya: pencurian dengan unsur-unsur pemberatan ("*gequalificeerd diefstal*"). Sebab pasal pencurian barang-barang yang nilainya sangat rendah (yaitu semula hanya untuk barang yang tidak bernilai lebih dari Rp; 25,00) orang tak seberapa merasa sifat jahat perbuatannya. Misalnya karena merasa haus setelah kerja di terik matahari maka diambil sebuah mangga atau kelapa dari halaman seorang tetangga. Oleh karena itu ancaman pidananya hanya minimum 3 bulan penjara atau denda setinggi-tingginya Rp. 60,00.

Namun dengan perkembangannya waktu, maka harga barang-barangnya naik, hingga praktis hampir tidak ada barang yang harganya kurang dari Rp. 25,00. Oleh karena itu dalam tahun 1960, yaitu dengan Undang-undang no. 16/Prp/1960 Pemerintah menaikkan nilai Rp. 25,00 tersebut menjadi Rp. 250,00. Dan sejalan dengan itu ancaman pidana denda dalam KUHP dinaikkan 15 kali.

¹⁹ <http://legal-community.blogspot.com/2011/08/tindak-pidana-pencurian-dalam-kuhp.html>

c. Tindak Pidana dengan Kekerasan

- Pasal 365 KUHP menyebutkan di antaranya: (1) Diancam dengan pidana penjara selamalamanya 9 tahun, pencurian yang didahului, disertai atau diikuti dengan kekerasan atau ancaman kekerasan, terhadap orang, dengan maksud untuk mempersiapkan atau mempermudah pencurian, atau dalam hal tertangkap tangan, untuk memungkinkan melarikan diri sendiri atau peserta lainnya, atau untuk tetap menguasai barang yang dicurinya: (2) Diancam dengan pidana penjara paling lama 12 tahun:
- Ke 1 : Jika perbuatan dilakukan pada waktu malam dalam sebuah rumah atau pekarangan tertutup yang ada rumahnya, di jalan atau dalam kereta api atau trem yang sedang berjalan
- Ke 2 : Jika perbuatan dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan bersekutu - Ke 3 : Jika masuknya ke tempat melakukan kejahatan, dengan merusak atau memanjat atau dengan memakai anak kunci palsu, perintah palsu atau pakaian Jabatan-palsu,
- Ke 4 : Jika perbuatan mengakibatkan luka-luka berat (3) Jika perbuatan mengakibatkan mati, maka dikenakan pidana penjara paling lama 15 tahun.
- (4) Diancam dengan pidana mati atau pidana penjara seumur hidup atau selama waktu tertentu paling lama 20 tahun, jika perbuatan mengakibatkan luka berat atau mati dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan bersekutu, pula disertai oleh salah satu hal yang diterangkan dalam No. 1 dan 3.

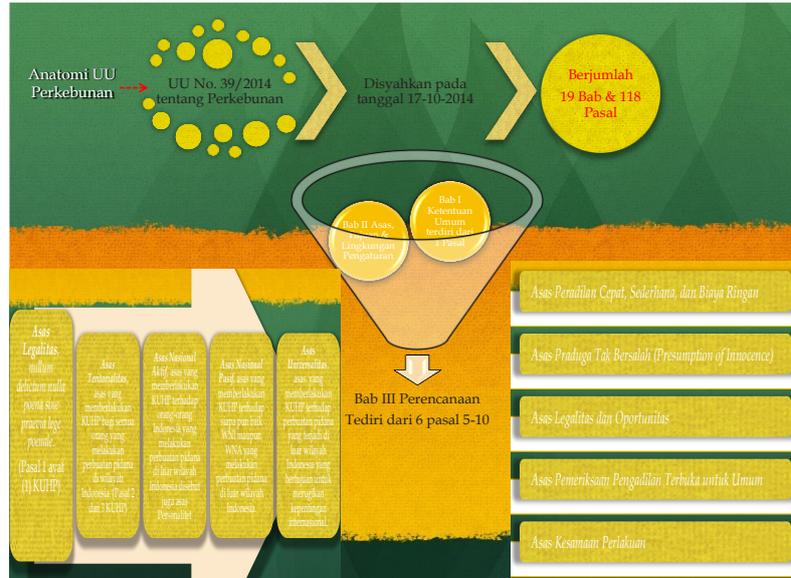
6. Pencurian Tandan Buah Segar di Perkebunan

Adapun ancaman gangguan yang nyata dan terjadi di sektor perkebunan baik milik negara (BUMN/ BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) berupa pencurian, penggelapan, penjarahan, restanisasi dan/atau manipulasi TBS. ancaman gangguan tersebut terjadi secara berkala dan berkesinambung serta massif, dimana sifat yang dimiliki oleh para pencuri yang melakukan tindakan pidana pencurian di area perkebunan tidak akan berhenti tatkala tidak dilakukan penangkapan dan proses hukum yang dilakukan oleh aparat penegak hukum (polisi) dengan hukum seberat-beratnya.

Adanya pelaku kejahatan yang bermain di belakang layar (backing) yang telah bekerjasama dengan "oknum penegak hukum" (pejabat/kepolisian/kejaksaan dan pengadilan), karena selama ini pelaku-pelaku yang melakukan pencurian di area perkebunan di sektor perkebunan baik milik negara (BUMN/ BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) tidak jerah karena yang diterapkan oleh oknum penegak hukum adalah tindakan pidana ringan (tipiring).

Secara Intern pelakunya adalah oknum karyawan/BKO (TNI/Polri/Papam/Security dan centeng di sektor perkebunan baik milik negara (BUMN/ BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan). Secara ektern pelakunya adalah Ninja masyarakat sekitar kebun sawit dan penadah yang bekerjasama dengan oknum dari intern. Hal ini mengakibatkan kerugian yang besar, baik materiil maupun immateril bagi di sektor perkebunan baik milik negara (BUMN/ BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan).

Anatomi Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan

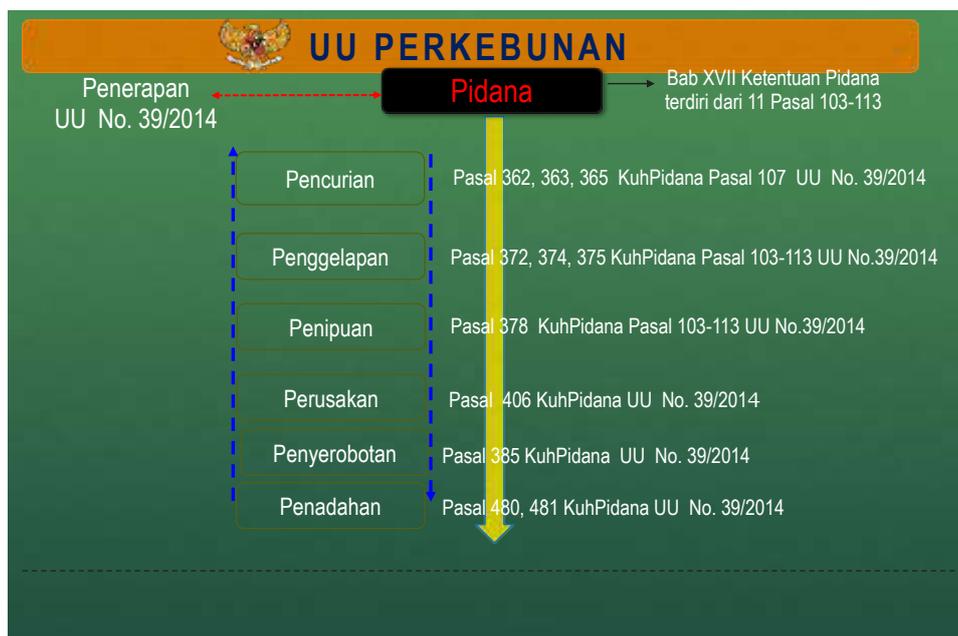


7. Problematika Penegakah Hukum Perkebunan

Sesuai dengan ketentuan pidana yang bersifat khusus (*eendaadsche samenloop*), hal ini sesuai dengan azas *Toelichting* (MvT) Jika suatu tindak pidana hanyalah satu jenis khusus dari suatu perbuatan yang lain, & dari makna *lex specialis derogat legi generali*, tanpa mempedulikan apakah yg khusus itu dihukum lebih berat atau lebih ringan daripada yg umum: "(*Indien het eene strafbare feit slechts is eene bijzonder genoemde soort van het andere, en dus uit zijnen aard daaronder reeds is begrepen, dan geldt de regel lex specialis derogate legi generali, onverschillig of de species zwaarder of lichter wordt gestraft dan het genus, en onverschillig of zij al dan niet een eigen naam heeft*). (Vide Pasal 103 jo Pasal 63 ayat (2) KUHP).

Diputus dengan hukum yang maksimal agar timbul efek jera bagi pelaku pidana yang melakukan pencurian, penggelapan, penadahan, perampasan TBS/asset Perusahaan Perkebunan.

SESUAI Asas Territorialitas, asas yang memberlakukan KUHP bagi semua orang yang melakukan perbuatan pidana di wilayah Indonesia. (Vide Pasal 2 & 3 KUHP)



Dalam hal terdapat pihak-pihak yang menadah hasil usaha perkebunan yang diperoleh dari penjarahan dan/atau pencurian, maka pihak yang menadah tersebut dapat dikenakan sanksi pidana berdasarkan Undang-Undang No. 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan (selanjutnya disebut UU Perkebunan). Adapun ketentuan pasal yang melarang penadah hasil usaha perkebunan adalah sebagaimana diatur dalam Pasal 78 UU Perkebunan, bahwa: "Setiap orang dilarang menadah hasil usaha perkebunan yang diperoleh dari penjarahan dan/atau pencurian".

Perbuatan menadah tersebut terdapat ancaman sanksi pidananya sebagaimana diatur dalam Pasal 111 UU Perkebunan, bahwa:

"Setiap orang yang menadah hasil Usaha Perkebunan yang diperoleh dari penjarahan dan/atau pencurian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78 dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan denda paling banyak Rp.7.000.000.000,- (tujuh miliar rupiah)".

Dengan demikian, terhadap pelaku pencurian maupun penadah TBS kelapa sawit dapat dipidana sesuai ketentuan KUHP dan UU Perkebunan.

8. Tindak Pidana Pencurian Dalam Undang-Undang Perkebunan

Dalam perspektif lain, berdasarkan UU Perkebunan secara implisit juga mengatur larangan melakukan pencurian atas hasil perkebunan. Pasal 55 UU Perkebunan, menyatakan:

"Setiap Orang secara tidak sah dilarang:

- a. Mengerjakan, menggunakan, menduduki, dan/atau menguasai Lahan Perkebunan;
- b. Mengerjakan, menggunakan, menduduki, dan/atau menguasai Tanah masyarakat atau Tanah Hak Ulayat Masyarakat Hukum Adat dengan maksud untuk Usaha Perkebunan;
- c. Melakukan penebangan tanaman dalam kawasan Perkebunan, atau
- d. Memanen dan/atau memungut Hasil Perkebunan".

Berdasarkan Pasal 55 huruf d UU Perkebunan, memiliki kemiripan makna dengan tindak pidana pencurian yang diatur dalam Pasal 362 KUHP. Sanksi pidana terhadap pelanggaran Pasal 55 huruf d UU Perkebunan kemudian tercantum dalam Pasal 107 UU Perkebunan, yang berbunyi:

"Setiap Orang secara tidak sah, yang:

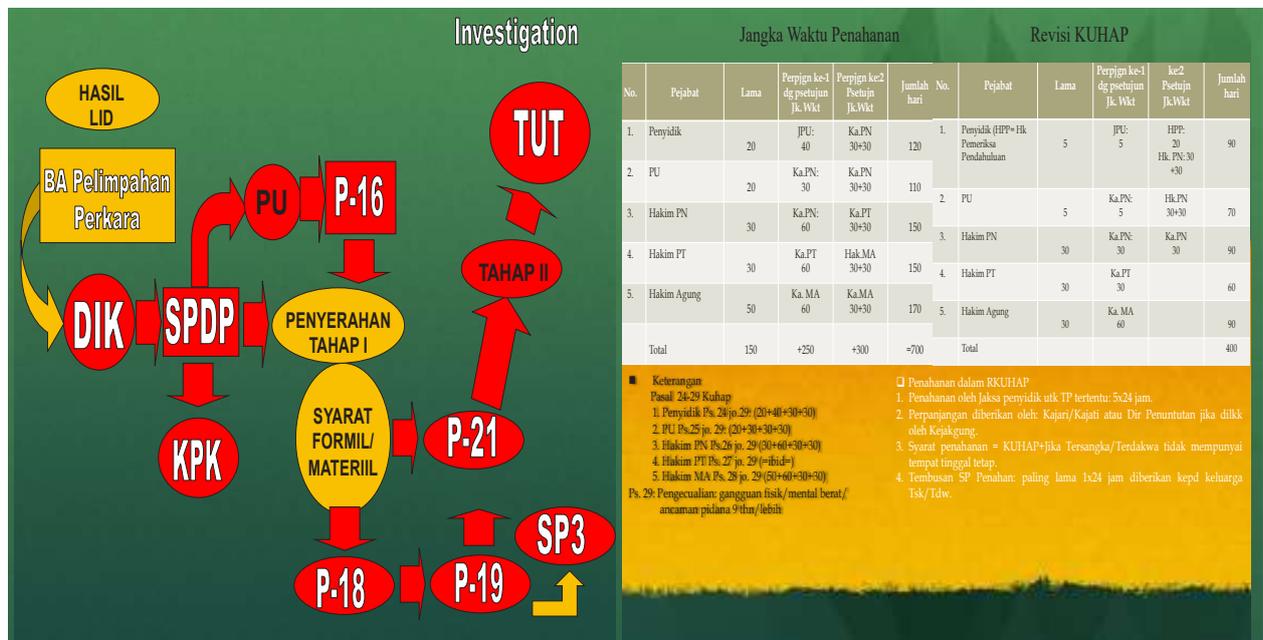
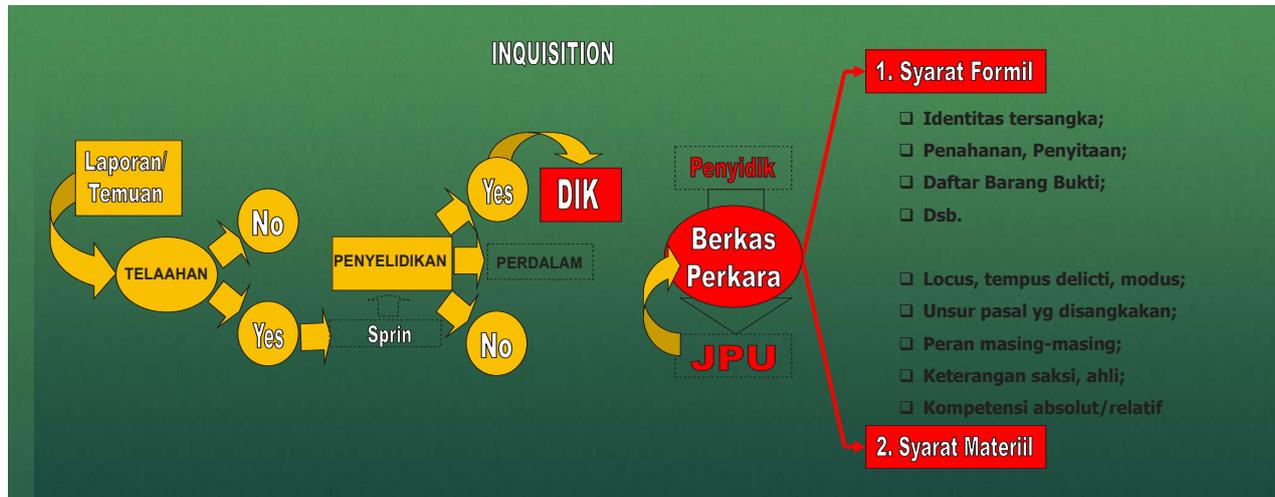
- a. Mengerjakan, menggunakan, menduduki, dan/atau menguasai Lahan Perkebunan;
- b. Mengerjakan, menggunakan, menduduki, dan/atau menguasai Tanah Masyarakat atau Tanah Ulayat Masyarakat Hukum Adat dengan maksud untuk Usaha Perkebunan;
- c. Melakukan penebangan tanaman dalam kawasan Perkebunan; atau
- d. Memanen dan/atau memungut Hasil Perkebunan;
- e. Sebagaimana dimaksud dalam Pasal 55, dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun atau denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,- (empat miliar rupiah)".

Namun demikian, frase "setiap orang secara tidak sah" dalam Pasal 55 dan Pasal 107 UU Perkebunan ini dikecualikan bagi masyarakat hukum adat. Berdasarkan Putusan Mahkamah Konstitusi No. 138/PUU-XIII/2015 menyatakan bahwa Pasal 55 bertentangan dengan UUD 1945 dan tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat secara bersyarat sepanjang frase "setiap orang secara tidak sah" dalam ketentuan dimaksud tidak dimaknai tidak termasuk anggota kesatuan masyarakat hukum adat yang telah memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Putusan Mahkamah Konstitusi No. 31/PUU-V/2007.²⁰

²⁰ Dalam Putusan Mahkamah Konstitusi No. No. 138/PUU-XIII/2015, menurut Mahkamah, sebenarnya secara normatif norma a quo tidak bertentangan dengan UUD 1945. Namun, ketentuan tersebut menjadi tidak memberi kepastian hukum apabila terkait dengan keberadaan kesatuan masyarakat hukum adat. Agar Pasal 55 UU Perkebunan dapat berlaku dan

Proses Pidana berdasarkan Undang-Undang Perkebunan

Adapun Proses Pidana berdasarkan Undang-Undang Perkebunan sama dengan proses pidana lainnya sebagaimana diatur dalam Kitab Undang-Undang Acara Pidana dapat dilihat dalam bagan dibawah ini:



9. Faktor Penyebab Pencurian

Adapun faktor penyebab terjadinya pencurian aset kebun baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan), terdiri dari 2 (dua) faktor, yaitu: Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

a. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang terjadi di dalam ruang lingkup perkebunan yang melibatkan orang-orang yang ada di dalamnya. Penyebab timbulnya pencurian dari pihak internal, sebagai berikut:

memberi kepastian, Mahkamah memandang larangan tersebut tidak berlaku bagi orang-orang yang merupakan anggota kesatuan masyarakat hukum adat. Dengan begitu, norma Pasal 107 UU Perkebunan yang merupakan ketentuan pidana terhadap perbuatan sebagaimana dimaksud Pasal 55. Lihat: Oly Viana Agustine, "Putusan Mahkamah Konstitusi Dalam Pembangunan Ekonomi Nasional Pada Pemuliaan Tanaman dan Alat Berat (The Decision of the Constitutional Court on the National Economy Development on the Plant Breeding and Heavy Equipment)", *Jurnal RechtsVinding Media Pembinaan Hukum Nasional* Vol. 7, No. 1, April 2018, hlm. 140.

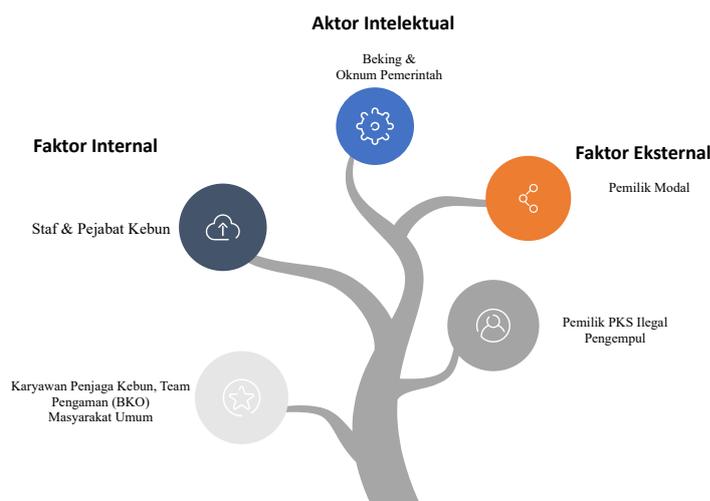
- 1) Adanya ketidakpuasan pelaku terhadap perusahaan, dimana pelaku telah bekerja selama belasan tahun di perusahaan tersebut. Namun, perusahaan tidak sedikitpun memberikan penghargaan terhadap kepadanya pelaku. Sehingga timbullah rasa ketidakpuasan atau kekecewaan pelaku terhadap perusahaan yang mengakibatkan terdorongnya niat pelaku untuk melakukan tindakan pencurian terhadap aset di sektor perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan).
- 2) CSR yang diberikan tidak tepat sasaran.
- 3) Areal perkebunan di sektor perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) mempunyai lahan yang dekat dengan perkampungan masyarakat, sehingga masyarakat bisa dengan leluasa masuk ke dalam areal perkebunan. Di sekitar perkampungan banyak terdapat tengkulak atau pengepul buah sawit yang mendorong para pelaku dengan mudah dapat menjual hasil curiannya.
- 4) Karena tidak adanya alat bantu pengamanan seperti kamera pengintai (CCTV).

b. Faktor Eksternal

Adapun penyebab timbulnya pencurian dari pihak eksternal adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor ekonomi masyarakat yang kurang mampu (kemiskinan)
- 2) Adanya suatu kebiasaan

Adapun faktor-faktor terjadinya pencurian tersebut dapat dilihat dalam gambar dibawah ini:



10. Manajemen Good Corporate Governance (GCG) Pengamanan terhadap Pencurian TBS di Perkebunan berdasarkan Undang-Undang Perkebunan

Adapun upaya yang harus dilakukan oleh pimpinan perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) dalam menerapkan Manajemen *Good Corporate Governance* Pengamanan terhadap Pencurian Tandan Buah Segar (TBS) Kelapa Sawit di Perkebunan berdasarkan Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan hal tersebut dalam rangka pengamanan aset untuk meminimalkan pencurian TBS kelapa sawit, sebagai berikut:²¹

a. Upaya Substansi Hukum

Kebijakan Hukum Pidana biasa disebut juga dengan politik hukum pidana. Berbicara mengenai politik hukum pidana, maka tidak terlepas dari pembicaraan mengenai politik hukum secara keseluruhan karena hukum pidana adalah salah satu bagian dari ilmu hukum.

²¹ *Ibid.*

Adapun tahap-tahap upaya hukum menurut peraturan perundang-undangan yang telah dilakukan perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) untuk meminimalisir pencurian TBS pada kebun-kebun perusahaan, antara lain:

- 1) Menyerahkan oknum pelaku kepada pihak keamanan untuk didata apa-apa saja yang telah dicuri.
- 2) Pihak keamanan menyerahkan kepada pihak kepolisian untuk diproses lebih lanjut lagi.
- 3) Kemudian Direktur dan stakeholder perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) memberikan Surat Kuasa Khusus kepada Kabag Hukum selaku penerima kuasa untuk melakukan Pelaporan /Pengaduan di Tipiter Bareskrim Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia atau ke Kepolisian Daerah, ke Kepolisian Resort setempat.
- 4) Selanjutnya dari pihak kepolisian memberikan Surat Tanda Bukti Lapor (STBL) kepada Kabag Hukum selaku penerima kuasa dari Direktur perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan);
- 5) Tanda Bukti tentang Pelaporan Dugaan Tindak Pidana Memanen atau Memungut Hasil Perkebunan secara tidak sah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 107 huruf (d) Undang-Undang No. 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan jo Pasal 55 KUHPidana;
- 6) Ditindaklanjuti dengan bekerjasama dengan justice collaboration, Kejaksaan dan Pengadilan.

b. Upaya Struktur Hukum

Adapun upaya struktur hukum dari pihak perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) untuk meminimalkan pencurian TBS pada kebun-kebun perusahaan, sebagai berikut:

- 1) Memasang alat tambahan keamanan di daerah-daerah rawan pencurian.
- 2) Menambah jumlah personil keamanan.
- 3) Memberdayakan Pamswakarsa di tengah lingkungan masyarakat yang ada di sekitar perkebunan.
- 4) Membuat parit-parit gajah dan membuat benteng di daerah yang berbatasan dengan desa
- 5) Tempat masyarakat tinggal dan tempat yang rawan dilakukan pencurian. Tujuannya untuk mempersulit pemindahan buah keluar arela perkebunan.
- 6) Melakukan blokade jalan dan memasang portal yang tujuannya untuk menyulitkan pelaku mengangkat atau membawa pergi hasil curiannya.

c. Upaya Budaya Hukum

Adapun upaya budaya hukum yang telah dilakukan oleh pihak perkebunan baik milik negara (BUMN/BUMD) maupun milik swasta (Perorangan/Perusahaan) adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan patroli keamanan kebun (patrol rutin satu kali satu hari menjadi tiga kali satu hari);
- 2) Mengkonsentrasikan pihak keamanan kebun pada tempat-tempat yang rawan terjadi pencurian;
- 3) Mengadakan hubungan sosial yang baik dengan masyarakat seperti mengadakan penyuluhan kepada masyarakat;
- 4) Pembinaan kehidupan rumah tangga yang selaras, seimbang dan serasi menuju pada kehidupan keluarga yang harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Darmawaty, Deni., Khomsiyah, dan Rika Gelar Rahayu, Hubungan Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan, Bali, Denpasar: SNA VII, Desember 2004.
- Davies, A., A Strategic Approach to Corporate Governance, England: Gower Publishing Limited, 1999.
- Djakti, Dorodjatun Kuncoro., Good Corporate Governance di Indonesia: Komisaris Independen Penggerak Praktik GCG di Perusahaan, Jakarta : Indeks, 2004.
- Junaedi Penerapan Good Corporate Governance (GCG) untuk Pengamanan Aset Perusahaan, Samudera Biru Yogyakarta, 2020.
- Ediwarman, Monograf Metodologi Penelitian Hukum: Panduan Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi, Yogyakarta: Genta Publishing, 2016.
- Friedman, Andrew L., dan Samantha Miles, Stakeholders Theory and Practice, UK : Oxford University Press, 2006.
- Friedman, Lawrence M., Sistem Hukum : Perspektif Ilmu Sosial, Bandung : Nusa Media, 2013.
- Judith, Hennigfeld., The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility, John Wiley & Sons, 2006.
- Khairandy, Ridwan., dan Camelia Malik, Good Corporate Governance, Perkembangan Pemikiran dan Implementasinya di Indonesia dalam Perspektif Hukum, Yogyakarta: Kreasi Total Media, 2007.
- Khairandy, Ridwan., Perseroan Terbatas Doktrin Peraturan Perundang-Undangan dan Yurisprudensi, Yogyakarta: Kreasi Total Media, 2009.
- Kusumastuti, A. Dwi., Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan-Perusahaan
- Moeljono, Djokosantoso., Good Corporate Culture Sebagai Inti Good Corporate Governance, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2005.
- Prodjodikoro, Wirjono., Asas-Asas Hukum Pidana di Indonesia, Bandung : Eresco, 1989.
- Reksodiputro, Mardjono., Kriminologi dan Sistem Peradilan Pidana, Jakarta : Pusat Pelayanan Keadilan dan Pengabdian Hukum, Universitas Indonesia, 1994.
- Santoso, Topo., dan Eva Achjani Zulfa, Kriminologi, Cet. Ke-13, Jakarta : Rajawali Press, 2013.
- Sikumbang, Jusmadi., Mengenal Sosiologi dan Sosiologi Hukum, Medan : Pustaka Press, 2010.
- Soekanto, Soerjono., Penelitian Hukum Normatif : Suatu Tinjauan Singkat, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2001.
- Sugiarto, Totok., Pengantar Kriminologi, Surabaya : Jakad Media Publishing, 2017.
- Sutedi, Adrian., Good Corporate Governance, Jakarta: Sinar Grafika, 2011.
- Annual Report PT AXA Mandiri (Persero) Tbk Tahun 2015
- Annual Report PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2015
- Annual Report PT Bank Rakyat Indonesia Syariah (Persero) Tbk Tahun 2015
- Annual Report PT Pertamina (Persero) Tbk Tahun 2013
- Annual Report PT Timah (Persero) Tbk Tahun 2015 Ali, Masyud. (2006). Manajemen Risiko. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bank Indonesia 2003, Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan Bank Indonesia.
- Basyaib, F. (2007). Manajemen Risiko. Jakarta: PT Grasindo.
- Bawynda, A.O. (2011). Analisis Risiko Operasional pada PT. Karisma Teknika Citeureup-Bogor. Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB: tidak diterbitkan.
- Darmawan, Herman, 2013, Manajemen Risiko, Bumi Aksara, Bandung.
- Fahmi, I. (2011). Manajemen Risiko-Teori, Kasus dan Solusi. Bandung: Alfabeta.

- Ghozali, I. 2007. *Manajemen Risiko Perbankan*. Semarang: BPUNDIP
- Hardanto, S.S. (2006). *Manajemen Risiko bagi Bank Umum*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
<http://rajabpresentasi.com/2010/04/manajemen-risiko-pada-industri-bank-perbankan/#sthash.wR2UXpDf.dpuf> (diakses pada tanggal 2 Desember 2014)
- Kasidi. 2010. *Manajemen Risiko*. Bogor: Ghana Indonesia
- Muslich, Muhammad 2007. *Manajemen Risiko Operasional*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Siahaan, H. (2007). *Manajemen Risiko*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sofyan, I. (2005). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunaryo, T. (2009). *Manajemen Risiko Finansial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supandi, Maz. 2010. *Manajemen Risiko Perbankan Umum dan Perbankan Syariah*.
http://www.academia.edu/5517593/Manajemen_Risiko_Perbankan (16 November 2014) Vibiznews.com
- Albrecht W.Steve and Albrecht Chad O, 2002 . " Fraud Examination Thomson South- Western. ACFE " Fraud Examiners Manual , Third Edition 2000
- Alvin A.Arens, Randal J.Elder & Mark S.Beasley, 2003 " Auditing and Assurance Services an Integrated Approach " International Edition.
- Manning, George A, 1999 *Financial Investigation and Forensic Accounting*, CRC Press Boca Raton New York Washington, D.C The National Committee on Corporate Governance (Maret 2000)
- Hasan Safuddien, Membangun GCG pada Perusahaan, dari Bubble Company menuju Sustainable Company, bahan Konvensi Nasional Akuntan IV tahun 2000
- Amrizal, Ak, MM, CFE Pencegahan dan Pendeteksian Kecurangan oleh Internal Auditor Australian/New Zealand Standard, (November, 2009), AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines.
- Badan Standarisasi Nasional (Mei, 2018), *Grand Desain: Penerapan Manajemen Resiko di Badan Standarisasi Nasional*, Jakarta.
- Ballou, Brian and L. Heitger. (2005). *A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. Management Accounting Quarterly, Winter 2005, Volume.6, No.2.
- Brookins, M. and Media, D. (2002): The Business Review, Workplace Conflicts not inevitable, California, W. Bruce Newman.
- Christopher F, Achua & Robert N, Lussier. (2010). *Effective Leadership*. South – Western: Cengage Learning
- Cloete, G; Goldsworthy, D., (Februari, 2014), *Risk Appetite, South Africa*. Cloke K, Goldsmith J., (2000), Resolving Conflicts at Work. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (Juni, 2017), Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance, USA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (September, 2004), Enterprise Risk Management: Integrated Framework , USA.
- Direktorat Penelitian dan Pengembangan Komisi Pemberantasan Korupsi, (Oktober, 2006), Pelaksanaan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik, Jakarta.
- DuBrin AJ. (2000), *Fundamentals of Organizational Behavior*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Egan J. (2004), *Conflict management*. In: Garcia L, ed. *Clinical Laboratory Management*. Washington, DC: ASM Press.
- Egan J. (2006), *Conflict Resolution Workbook*. West Suffield, CT: Jean Egan Associates, LLC;
- Garrido, Martins C.; Ruotolo, Morano C.A.; Ribeiro Ferreira M.L.; dan Naked, Haddad A.; (November, 2011), Risk Identification Techniques Knowledge and Application in The Brazilian Construction. Brazil.
- Gary Furlog. 2005. *The Conflict Resolution Toolbox*. Ontario: John Wiley and Sons.

- Godfrey, Patrick S., Sir William Halcrow and Partners Ltd. 1996. *Control of Risk: A Guide to the Systematic Management of Risk from Construction*. London: CIRIA.
- Hanafi, Mahmud M., *Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management*.
- Hanafie, Mamduh M. Dr, MBA., -2009. *Manajemen Risiko – Yogyakarta: UUP STIMYKPN: Yogyakarta*
- Harley WF Jr. Available at: www.marriagebuilders.com. Accessed January 11, 2007.
- Heitler, S. M. (1990). "From Conflict to Resolution," in M. Isenhardt and M. Spangle, *Collaborative Approaches to Resolving Conflict*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Institute of Management Accountants. 2007. *Enterprise Risk Management: Tools And Techniques For Effective Implementation*. www.ima.net.org di akses 27 Juli 2011.
- International Standard for Organization. (2009). *Risk Management-Principles and Guidelines*.
- INTOSAI. 2004. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management*. INTOSAI General Secretariat. Vienna.
- INTOSAI. 2004. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. INTOSAI General Secretariat. Vienna.
- ISO, (Oktober, 2013), *Risk Management Guidance for The Implementation of ISO 31000*, Switzerland.
- Kenton, Barbara & Penn, Suzanne. (2009). *Change, Conflict and Community: Challenging Thought and Action*, UK: Elsevier
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 845 Tahun 2016 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- KH, Spencer Picket, (2010) *The Internal Auditing Hand Books 3rd Edition*
- Wiley. KPMG, (2016), *Three Lines of Defense: Making the Transition to a Mature Risk Management Model*, Swiss.
- Kuhn, T.; Poole, M. S. (2000). "Do conflict management styles affect group decision making?". *Human Communication Research* 26.
- LAN dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2000, *Akuntabilitas dan Good governance*, LAN dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Jakarta.
- Lark, John, (2015), *A Practical Guide for SMEs ISO 31000 Risk Management*, Switzerland. Lembaga Administrasi Negara. (2015). *Modul Analisis Pelatihan Analisis Kebijakan*
- Manap, Norpadzlihatun, (Oktober, 2013), *Risk-Based Decision Making Framework for The Integrated Environmental Management of Dredging Sediments*, London.
- MN. (2002). *Hazeldon Information Education*.
- Muganza, Angelina. (2014). *Causes and Impacts of Conflict at Workplace*, Public Services Commission, Republic of Rwanda.
- Nurhayanto, (2009), *Penciptaan Budaya Peduli Risiko (Risk Awareness) untuk Mendukung Implementasi Manajemen Risiko Sektor Publik*, Widayaiswara Pusdiklatwas BPKP.
- OCEG, (2008), *How Should We Educate and Communication About Compliance Risk?*.
- OCM Management Consultant; Australia Award, (Oktober, 2017), *Risk Management Standards, Legislative Requirements & Frameworks (AAI – Better Governance: Risk Management for The Public Sector)*, Australia.
- OCM Management Consultant; Australia Awards, (Oktober, 2017), *Developing Risk Management Tools – Risk Assessment and Reporting Templates (AAI - Better Governance: Risk Management for The Public Sector)*, Australia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Queensland Government, (April, 2017), *Performance Management Framework*.
- Rachmania, Bedietra A.; Purwanggono, Bambang, *Rekomendasi Penerapan Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000 (Studi Kasus CV. Pelita Semarang)*, Semarang.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *International Journal of Conflict Management*.

- Rahim, M.A. & Magner, N.R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: Firstorder factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*.
- Republik Indonesia. 2004. UndangUndang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara. Setneg. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2008. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Instansi Pemerintah.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy, A. (2007). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Upper Saddle River
- Rohman, Ganie Meuthia , 2000, *Good governance, Prinsip, Komponen,dan Penerapannya dalam Hak Asasi Manusia (Penyelenggaraan Negara Yang Baik)*, Penerbit Komnas HAM, Jakarta.
- Roy J & Judy I. Eidelson, (2003)., *Dangerous Ideas: Five Beliefs that Propel Groups Toward Conflict*, University of Pennsylvania - Bala Cynwyd, Pennsylvania, Copyright by the American Psychological Association, Inc.
- Saarinen, Vesa (Mei, 2014), *Effective and Efficient Risk Information Management: Environment, Structure and Development in a Case of Financial Institution, Finland*.
- Susilo, L.J, & Kaho, V.R. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Industri Nonperbankan (edisi revisi)*. Indonesia: PPM manajemen.
- Tampubolon, Robert. (2006), *Risk Management*. PT Elex Media Komputindo: Jakarta
- The Association of Insurance and Risk Management (2010); The Public Risk Management Association; dan The Institute of Risk Management, *A Stuctured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and The Requirement of ISO 31000*, UK.
- The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy; International Federation of Accountants, (Juni, 2013), *Good governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework*, USA.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2009. *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*. www.cpa2biz.com diakses tanggal 27 Juli 2011.
- The Institute of Internal Auditors (Februari, 2013), *Risk Management: Easy as 1... 2... 3*, USA.
- The Institute of Internal Auditors, (Januari, 2013), *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, USA.
- United Nations Development Programme (UNDP), *Good governance and Sustainable Human Development: A UN Policy Document*, (New York: UNDP, 1994); OECD Development Assistance Committee, *Final Report of the Ad Hoc Committee on Participatory Development and Good governance, 1997* (Paris: OECD DAC)
- Wahyudi. (2006) *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Bandung.
- World Bank, *Governance: The World Bank Experience*, (operations policy, Document, Final Draft, Nov, 23, 1993).
- Zulaimah, (Mei, 2016), *Integrasi SPIP dan QMS ISO 9001:2015 Sebagai Kunci Keberhasilan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Badan POM dalam Rangka Mewujudkan Good governance dan Clean Government*, Jakarta.

B. Website

- Broadleaf Capital International. (2014). *Strategic, enterprise, and risk management*. Diunduh dari:<http://www.broadleaf.co.nz/erm/index.html>
- Charvin Kusuma – Associate Researcher CRMS Indonesia: *Membedah Anatomi ISO 31000: 2009 Risk Management – Principles and Guidelines*. diunduh dari:
<http://crmsindonesia.org/publications/membedah-anatomi-iso-31000-2009-risk-management-principles-and-guidelines/>
- Chea Ashford. 2006. "Organisational Conflict: Strategy, Leadership, Resolution Framework, and Managerial Implications". *Journal of Business and leadership: Research, Practice and Teaching*, 2 (2): 261- 278. Available at:<http://scholars.fhsu.edu/jbl/vol2/iss2/6>

- Christina, D. (2012). Asesmen Risiko Berbasis ISO31000:2009. Diunduh dari: <http://dianchristina.wordpress.com/2012/10/22/asesmen-manajemen-risiko-berbasis-iso-310002009/>
- Hofstrand Don. 2017. "Resolving Family and Business Conflict". Available at: www.extension.iastate.edu/agdm
- Katz Neil and Kevin McNulty. 1994. "Conflict Resolution" Available at: [https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/parcc/.../Conflict%20Re solution%20NK.p...](https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/parcc/.../Conflict%20Re%20solution%20NK.p...)
- Lan Zhiyong. 1994, "A Conflict Resolution Approach to Public Administration". *Public Administration Review*, 57 (1): 27-35. Wiley, the American Society for Public Administration. Available at: <http://www.jstor.org/stable/976689>.
- Ohlendorf. 2001. "Conflict Resolution in Project Management". Available at: [https://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/488_f01_papers/Ohlendorf .htm](https://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/488_f01_papers/Ohlendorf.htm)
- Pusdiklat BPKP Tahun 2016, Modul Manajemen Risiko Sektor Publik http://pusdiklatwas.bpkp.go.id/asset/files/post/a_47/Makalah_Manajemen_Risiko.pdf.
- United Nations Centre for Human Settlements (Habitat). 1989. "Community Participation in Problem-Solving and Decision-Making". Available at: collections.infocollections.org/ukedu/en/cl/CL3.108/
- Rowland Bismark Fernando Pasaribu, Bab 13-Tata Kelola Pemerintahan. Diunduh dari: http://rowland_pasaribu.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/36626/bab-13-tata-kelolapemerintahan.pdf
- Victor David A. "Conflict Management and Negotiation". *Encyclopedia of Management*. Available at: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Comp-De/Conflict-Management-and-Negotiation.htm> <https://www.businessmanagementideas.com>
- BS ISO/IEC . (2008). *Information technology - Security techniques - Information security risk management (1st ed.)*. British: British Standards Policy and Strategy Committee.
- Calder, A. (2009). *Implementing Information Security based on ISO 27001/ISO 27002 - A Management Guide*. Zaltbommel : Van Haren Publishing.
- ISO/IEC. (2002). *Guide 73, Risk management - Vocabulary - Guidelines for use in standards*.
- ISO/IEC. (2006). *16085, Systems and software engineering - Life Cycle processes risk management*.
- Kementrian Komunikasi dan Informatika RI. (2011). *Panduan Penerapan Tata Kelola Keamanan Informasi bagi Penyelenggara Pelayanan Publik*. Kominform.
- Rahardjo, B. (2005). *Keamanan Sistem Informasi Berbasis Internet*.
- Rizqi. (2009). *mengenal-istilah-cia-dalam-suatu-sistem*. Retrieved from rizqikautsar.com: <http://www.rizqikautsar.com/2013/09/mengenal-istilah-cia-dalam-suatu-sistem.html>
- Sarno, R. (2009). *Audit Sistem dan Teknologi Informasi*. Bandung: Itspress. Website Resmi BPN, 2015. www.bpn.go.id

C. Karya Ilmiah

- Anonymous, *Seri Monograf 3, UNESCO Regional Office for Education in Asia and the Pacific*.
- Agustine, Oly Viana., "Putusan Mahkamah Konstitusi Dalam Pembangunan Ekonomi Nasional Pada Pemuliaan Tanaman dan Alat Berat (The Decision of the Constitutional Court on the National Economy Development on the Plant Breeding and Heavy Equipment)", *Jurnal RechtsVinding Media Pembinaan Hukum Nasional* Vol. 7, No. 1, April 2018.
- Alhamra, Insan Thariq., dan Hermiyetti, "Analisis Pengaruh Good Corporate Governance dan Tingkat Profitabilitas Terhadap Pengungkapan Informasi Akuntansi (Studi Empiris Pada Top 50 Emiten Dengan Skor CG Tertinggi Hasil IICD Melalui Pendekatan ASEAN Corporate Governance Scorecard Periode 2012-2013)", *Prosiding Seminar Nasional INDOCOMPAC*, Universitas Bakrie, Jakarta, dilaksanakan tanggal 2-3 Mei 2016.
- Madari, Muhammad Soma Karya., "Penyesuaian Batasan Tindak Pidana Rirngan dan Jumlah Denda Dalam KUHP Terhadap Perkara Tindak Pidana Pencurian (Analisis Peraturan Mahkamah Agung

No. 02 Tahun 2012 tentang Penyesuaian Batasan Tindak Pidana Ringan dan Jumlah Denda Dalam KUHP”, Fakultas Hukum UIKA Bogor.

Warman, Edi., “Analisis Yuridis Mengenai Tindak Pidana Pencurian Aset Perkebunan PTPN II Kebun Tanjung Garbus-Pagar Merbau Lubuk Pakam Dalam Perspektif Kriminologi”, *Jurnal Mahupiki* Vol. 2 No. 1, (2014).

D. Media Massa dan Internet

Friedman, Milton., “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, tanggal 13 September 1970.

Harian Republika, “Pemerintah Perlu Beri Insentif Untuk Produksi Minyak Curah”, diterbitkan Senin, 07 Oktober 2019.

Indonesia.co.id, “Membangun Industri Sawit Berkelanjutan”, <https://indonesia.go.id/narasi/indonesia-dalam-angka/ekonomi/membangun-industri-sawit-berkelanjutan>., diakses Senin, 18 Mei 2020.

Website Resmi Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (Gapki), “Memecah Rekor: Ekspor Minyak Sawit 2017 Tembus USD. 22,9 Miliar”, <https://gapki.id/news/4129/memecah-rekor-ekspor-minyak-sawit-2017-tembus-us-229-miliar>., diakses Senin, 18 Mei 2020.

Website Resmi KBBI Online, “Eskalasi”, <https://kbbi.web.id/eskalasi>., diakses Jumat, 17 Juli 2020.

Website Resmi KBBI Online, “Pengamanan”, <https://kbbi.web.id/aman>., diakses pada hari Selasa, tanggal 08 Oktober 2019.

Website Resmi Okezone.com., “Bappenas: BUMN Harus Dikelola Dengan Prinsip Korporasi”, <https://economy.okezone.com/read/2016/04/14/320/1362771/bappenas-bumn-harus-dikelola-dengan-prinsip-korporasi>., diakses pada hari Senin, tanggal 17 Februari 2020.

E. Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang No. 1 Tahun 1946 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP).

Undang-Undang No. 8 Tahun 1981 tentang Hukum Acara Pidana (KUHP).

Undang-Undang No. 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan.

CURICULUM VITAE



A. Junaedi Karso, Anak dusun yang lahir di Indramayu, pada 20 September 1975. Selain menulis, ia juga merupakan Dosen Universitas Muhammadiyah Makassar. Puluhan karya tulis ilmiah telah diterbitkan di jurnal nasional dan internasional. Di antara karya yang terbitkan jurnal nasioal tahun 2020 adalah Legal Study Concerning Provison of The Development of Environmental Funds in Development of Building Storage of Evidence Goods and Household Resistance of North Sumatera, (Res Nulius Law Journal, 2020) dan Penerapan Tatakelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) di Bidang Pengamanan Asset untuk Meminimalisir Pencurian Tandan Buah Segar (TBS) Kelapa Sawit di PTPN IV, (Res Nulius Law Journal, 2020).

Sementara, jurnal nasional yang terbit pada tahun 2019 antara lain Call Centre Brigade Siaga Bencana sebagai Strategi Pelayanan Kesehatan di Kabupaten Bantaeng, (Jurnal Dinamika Pemerintahan, 2019); Partisipasi Politik Masyarakat dalam Diskursus Kolam Kosong Pada Pilbup di Kabupaten Enrekang, (Gorontalo Journal of Government and Political Study, 2019); Kerjasama BNN dan Kepolisian dalam Penanggulangan Penyalahgunaan Narkoba di Kecamatan Rappucini Makassar, (Jurnal MODERAT, 2019); Implementasi Kebijakan Perlindungan Khusus pada Program Kota Layak Anak di Kota Makassar, (Journal of Government and Civil Society, 2019); Peran Humas dalam Menyebarkan Pembanguan Pariwisata di Kabupaten Bantaeng, (Jurnal Komunikasi dan Organisasi JKO, 2019); dan Legal Study about Demotion of The Indonesia National Army and Police in The Director of Sea Transportation, The Ministry of Transportation of The RI, (Res Nulius Law Journal, 2019).

Adapun karya yang terbit di jurnal internasional pada tahun 2019 antara lain Factor That Affect Governance of Land Administration service in Anjatan Districty, (International Journal of Social Science Humanities Research, 2019); dan Improving The Quality of Public Service: Study of Land Administration Service in Anjatan District, Indramayu Regency, (IJO-International Journal of Social Science and Humanities Research, 2019);

Karya di jurnal internasional yang terbit tahun 2020 antara lain Regional Asset Management Mechanism Based on Government Law and Regulation in Indonesia, (East African Scholar Journal of Economics, business and Management, 2019); Public Policy for Environmental Regulation and Its Impact on the Business Performance of Restaurants in Thailand, (International Journal of Innovation, Creativity and Change (Scopus), 2020); Effort to Prevent Bureaucratic Corruption on The Pierching Principles of The Governance Veil in Realizing Good Governance and Clean Governance in Indonesia, (Journal L Sociale, 2020); Effort to Increase the Fisherman Income Through Finance Management of The Independent Fisherman Group in Village Matirro Bombang, Pangkep Regency, (Journal La Bisecoman, 2020); Legal Review of Port Cooperation Agreement: Strength Assessment between Law Number 17 of 2008 Concerning Ports, (South Asian Research Journal of Humanitues Social Sciences, 2020); Government Handling and Policies in Overcoming The Covid-19 Pandemic in Indonesia, (East African Scholar Journal of Education and Literature, 2020); Implementation of Good Corporate Governance (GCG) in The Field of Securing Plantation Assets, (Journal La Sociale, 2020); The Effect of Implemeting Mixed Marriage Policies on Improving Public Welfare, (International Journal of Mechanical and Production engineemring Research and Development (IJMPERD) (Scopus), 2020); Prespective of Cooperation in the Port based on the Principle of Salus Populi Suprema Lex, (Artech Journsl of Art and Socisl Sciences (AJASS), 2020); Good Governance in the Management of Village-

owned Enterprise: Review of Legal Perspective, (IAR Journal of Humanities and Social Sciences, 2020); Village Fund Management: Risks in Management of Village-Owned Enterprises, (Artech Journal of Current Business and Financial Affairs (AJCBFA), 2020); dan Improving the Quality of Sea Transportation Licensing Service through Digital Technology-based Licensing Service, (Solid State Technology Archives Available, 2020).

Pendidikan formalnya bermula dari MI Tarbiyah Wata'lim Indramayu (lulus tahun 1989), MTs Al-Wahab Jakarta (lulus tahun 1992), MA Al-Huda Jakarta (lulus tahun 1995), S1 FIH Indramayu (lulus tahun 2006), S2 FIP Tangerang (lulus tahun 2008), dan S3 FIP Jakarta (lulus tahun 2017). Selain itu, ia juga mengambil S2 FIH Medan (lulus tahun 2020). Untuk pendidikan non formal meliputi Mengetik Manual di Mars College Jakarta tahun 1995, Mengetik IBM di Mars College Jakarta tahun 1996, Komputer di Mars College Jakarta tahun 1996, Akutansi Bon A Bon B di PKBMN Jakarta tahun 1997, Beginner Course di PKBMN Jakarta tahun 1996, Free Elementary di PKBMN Jakarta tahun 1996, Elementary One di PKBMN Jakarta tahun 1996, Elementary Two di PKBMN Jakarta tahun 1996, Intermedite One di PKBMN Jakarta tahun 1998, Intermedite Two di PKBMN Jakarta tahun 1998, Advance di PKBMN Jakarta tahun 1998, Conversation di Mars College Jakarta tahun 1996, dan Perpajakan di Dirjen Pajak Jakarta tahun 2010.

Sementara, pendidikan dan pelatihan yang diikuti antara lain My Dreams Future Procurement Break Through di LPKN tahun 2020, Certificate Procurement Contract Legal Expert (CPCLE) di International Federation of Procurement Bar Association (IFPB) tahun 2020, Certificate Procurement in Perpetice ISO di Nevi Belanda tahun 2020, Implementasi System Thinking dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di LPKN tahun 2020, Pelatihan & Sertifikasi Kompetensi Tata Cara Penghitungan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) dalam Pengadaan Barang/Jasa di LPKN/Angkasa Pura/Surveyor Indonesia tahun 2020, Dinamika Blacklist dalam Pengadaan Barang/Jasa di LPKN tahun 2020, Diklat Menghadapi Audit & Resiko Hukum Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di LPKN tahun 2020, Pengadaan Barang/Jasa dari berbagai Perspektif di LPKN tahun 2020, Sistem Manajemen Mutu (Understanding and Implementing ISO 9001:2015) di LPKN tahun 2020, Sertifikasi Kompetensi Assesor Pengadaan Barang/Jasa di LPKN tahun 2020, Sertifikasi Kompetensi Pendampingan KUKM di BNSP tahun 2020, Sertifikasi Kompetensi Pendampingan KUKM di BNSP tahun 2020, Diklat Aspek-Aspek Perancangan Bangunan di LPKN tahun 2020, Diklat Persiapan & Pelaksanaan Pemilihan Jasa Konstruksi di LPKN tahun 2020, Memahami Ilmu Pengadaan & Peluang Mendapatkan Proyek Pemerintah (Pengadaan Barang & Jasa Pemerintah) di LPKN tahun 2020, Pengalaman Lapangan pada Pelaksanaan Pengadaan Jasa Konstruksi di LPKN tahun 2020, Pengadaan Jasa Konstruksi Pasca Hadirnya Permen PUPR No.14 Tahun 2020 dan SE No. 22 Tahun 2020 di LPKN tahun 2020, Persyaratan Pemilihan & Evaluasi Dokumen Penawaran Pengadaan Jasa Konstruksi sesuai dengan Permen PUPR No. 14 Tahun 2020 di LPKN tahun 2020, Diklat Strategi Pengadaan Tahun 2021 & Penyelesaian Pekerjaan Akhir Tahun 2020 di LPKN tahun 2020, Diklat Pinjam Bendera dalam Pengadaan Perspektif Realita Lapangan & Ketentuan Per-UU di LPKN tahun 2020, Pelatihan Pengadaan Barang & Jasa Sistem Informasi Kinerja Penyedia (SIKAP) di LPKN tahun 2020, Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Awareness, Understanding & Implementing Quality Management System di LPKN tahun 2020, Diklat Persiapan & Pelaksanaan Pemilihan Jasa Konstruksi di LPKN tahun 2020, dan Pengadaan Jasa Konstruksi Pasca Hadirnya Permen PUPR No.14 Tahun 2020 dan SE No. 22 Tahun 2020 di LPKN tahun 2020, Persyaratan Pemilihan & Evaluasi Dokumen Penawaran Pengadaan Jasa Konstruksi sesuai dengan Permen PUPR No. 14 Tahun 2020 di LPKN tahun 2020, New Normal Penyelenggaraan Jasa Konstruksi "How to Perform While Transform" di LPKN tahun 2020, Pemberian Kesempatan dengan Perpanjangan Masa Kontrak di LPKN tahun 2020, Strategi BUMN menuju Transformasi Pengadaan Barang/Jasa di LPKN tahun 2020, Meningkatkan Kualitas Pengadaan melalui Quality Assurance dalam Era Industri 5.0 di LPKN tahun 2020, Pengadaam Mutu Konstruksi di LPKN tahun 2020,

Pelaku Pengadaan: Konsep Pengenalan Sederhans Perpres No.16/2018 bagi PNS di LPKN tahun 2020, Perijinan Terintegrasi (OSS) pada Pengadaan Barang & Jasa di LPKN tahun 2020, Jerat & Celah Hukum Pengadaan dalam Keadaan Darurat di LPKN tahun 2020, Pembekalan Teknis untuk Pejabat Pengadaan Barja di LPKN tahun 2020, SMK 3 Konstruksi di LPKN-BNSP tahun 2020, di LPKN tahun 2020, NNLP Practitioner di LPKN-Neo NNLP tahun 2020, Master NNLP Practitioner di LPKN-Neo NNLP tahun 2021, Pembekalan Teknis bagi PPK dalam Rangka Pelaksanaan Pengadaan TA 2020 & Kompetensi Pejabat PPK di LPKN tahun 2021, Training of Trainer (TOT) di BNSP tahun 2020, Penerapan Kontrak Kerja Konstruksi di BNSP tahun 2020, Persiapan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa di BNSP tahun 2020, Training of Trainer (TOT) Internasional di IPB-KAN tahun 2021, Training of Trainer (TOT) BNSP di LPKN-Pelatinas tahun 2021, Pengelolaan Lembaga Pelatihan BNSP di LPKN-Pelatinas tahun 2021, Metodologi Pelatihan Jarak Jauh BNSP di LPKN-Pelatinas tahun 2021, Certified International Quantitative Researchy (CIQnR) di Quantum HRM International_KAN tahun 2021.

Pengalaman kerja meliputi guru di SMP Pemda Anjatan tahun 1998-2002, guru SMP PGRI Anjatan tahun 1998-2002, guru di SMAN 1 Anjatan tahun 2001-2002, dosen Unidarma Indramayu tahun 2006-2012, dosen Unma Majalengka tahun 2006-2012, dosen STMY Majalengka tahun 2010-2012, manager Primkoppol Denmabes Polri tahun 2003-2013, dosen Universitas Indonesia Timur tahun 2012-2013, dosen Universitas Satria Makassar tahun 2013-2014, Sekretaris Rektor Universitas Satria Makassar tahun 2012-2014, Tenaga Ahli Hukum & Pemerintahan Ketua Fraksi PKS Fraksi PKS DPRD Kabupaten Indramayu tahun 2012-2014, Personal Expert Consultant KSOP Sunda Kelapa tahun 2014-2015, Tenaga Ahli Primkoppol Denmabes Polri tahun 2016-2017, Wakil Ketua Primkoppol Denmabes Polri tahun 2016-2017, Personal Expert Consultant KSOP Gresik tahun 2016-2017, dosen Unismuh Makassar tahun 2013 S/d Sekarang, Dosen STIP-AN Jakarta tahun 2017-2018, Konsultan Pengamanan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan – Sumatera Utara tahun 2017 S/d Sekarang, Personal Expert Consultant di KS Internasional Pelabuhan Tanjung Priok tahun 2019-2020, dan Personal Expert Consultant di Dirkapel tahun 2020 Sd/ Sekarang, Konsultan Hukum di PT. Perkebunan Nusantara XIII Pontianak Kalimantan Barat 2021.

Untuk berkorespondensi dengan penulis, pembaca bisa menghubungi nomor kontak 0813 2417 8569 atau email [bintang_lyatiara66@gmail.com](mailto: bintang_lyatiara66@gmail.com)/junaedi@unismuh.ac.id Pembaca juga bisa berkunjung ke Jl. Sultan Alauddin No. 259 Makassar.