

Identifikasi dan Mitigasi Risiko di Perusahaan Konstruksi PT. X dengan Menggunakan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

Ridho Affandi Sianturi¹, Denny Tewu²

^{1,2} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia
e-mail: Ridhoaffandi7@gmail.com¹, denny.tewu@uki.ac.id²

Abstrak

Prinsip-prinsip Good Corporate Governance menjadi salah satu hal yang penting untuk mengevaluasi dan meningkatkan bahkan memperbaiki kinerja dan produktifitas perusahaan yang sedang tidak baik. Dengan prinsip-prinsip GCG tersebut dilakukan penelitian dalam suatu perusahaan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Konstruksi PT. X. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk menganalisis risiko yang disebabkan GCG yang tidak baik dan bagaimana memitigasi risiko dengan menggunakan prinsip-prinsip GCG tersebut. Penelitian dilaksanakan berdasarkan fakta yang terjadinya dalam Perusahaan konstruksi PT. X dan mengidentifikasi risiko yang disebabkan oleh tata kelola (GCG) yang tidak baik. Secara spesifik, tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengidentifikasi kejadian yang tidak diinginkan (KTD) akibat tata kelola perusahaan yang tidak baik; (2) menganalisis seberapa besar peluang terjadinya kejadian yang tidak diinginkan tersebut dan seberapa besar dampak risiko tersebut terhadap perusahaan X.; dan (3) melakukan mitigasi untuk menghilangkan atau mengurangi peluang dan dampak risiko. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menetapkan probabilitas munculnya risiko dan menilai risiko dari peluang terjadinya risiko dikalikan dengan dampaknya terhadap perusahaan. Penentuannya dibantu dengan table pemetaan atau Heat map.

Kata kunci: Konstruksi, Tata Kelola, Manajemen Risiko

Abstract

The principles of Good Corporate Governance are one of the important things to evaluate and improve and even improve the performance and productivity of a company that is not good. With these GCG principles, research is carried out in a company. This research was conducted at PT. X. The purpose of this research is to analyze the risks caused by bad GCG and how to mitigate the risks by using these GCG principles. The research was carried out based on the facts that occurred in the construction company PT. X and identify risks caused by bad governance (GCG). Specifically, the objectives of this study were (1) to identify unwanted events (KTD) due to bad corporate governance; (2) to analyze how big is the chance of the unwanted event occurring and how big the impact of this risk on company X .; and (3) mitigate to eliminate or reduce risk opportunities and impacts. The research method used in this research is to determine the probability of risk occurrence and assess the risk from the chance of the risk being multiplied by its impact on the company. The determination is assisted by a mapping table or heat map.

Keywords : *Constructions, Good Corporate Governance, Risk Management*

PENDAHULUAN

Salah satu tujuan usaha jasa konstruksi adalah mencari keuntungan. Namun pada setiap kegiatan usaha jasa konstruksi akan selalu muncul dua hal yang berdampingan. Dua hal tersebut yaitu adanya peluang memperoleh keuntungan dan risiko menderita kerugian, baik secara langsung maupun tidak langsung (Labombang, 2011; Wena & Suparno. 2014). Tidak sedikit usaha jasa konstruksi yang mengalami kegagalan maupun kerugian bahkan kebangkrutan. Kegagalan atau kerugian dalam jasa konstruksi sebagian besar disebabkan

oleh ketidak tepatan dalam mengambil keputusan(Soeharto,2008). Idealnya keputusan diambil berdasarkan data dan informasi yang lengkap, sehingga dapat diharapkan tingkat keberhasilan yang tinggi. Namun kenyataannya dalam dunia usaha jasa konstruksi sebagian besar keputusanharus diambil dengan cepat dan tanpa data serta informasi yang lengkap. Hal ini menimbulkan ketidakpastian yang identik dengan risiko atas keberhasilannya. Misalnya akibat terjadinya krisis ekonomi tahun 1998 di Indonesia hampir 90% usaha jasa konstruksi mengalami kebangkrutan. Terjadinya tsunami di Aceh tahun 2005 banyak proyek-proyek konstruksi yang sedang berjalan mengalami kehancuran yang berakibat kerugian, demikian pula terjadinya gempa bumi di wilayah Jogjakarta tahun 2006, mengakibatkan kerugian finansial yang cukup besar bagi usaha jasa konstruksi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kerugian yang diderita oleh perusahaan jasa konstruksi hampir 90% diakibatkan oleh ketidak mampuan perusahaan dalam mengelola risiko yang dihadapi (Wena & Suparno, 2014). Ketidak mampuan perusahaan dalam mengelola risiko 80% diakibatkan oleh ketidak pahaman para pengusaha jasa konsruksi tentang manajemen risiko (Nurlela & Heri Suprpto.2014).

Lemahnya implementasi manajemen risiko dalam pelaksanaan proyek konstruksi dapat mengakibatkan beberapa permasalahan antara lain; (1) pembengkakan biaya proyek, (2) keterlambatan waktu penyelesaian proyek, (3) kerusakan fisik proyek akibat vandalisme, (4) pemogokan kerja, (4) kecelakaan kerja dan sebagainya. Kesemuanya itu berimplikasi pada pengurangan keuntungan dan bahkan bisa mengakibatkan kerugian. Salah satu yang menjadi penting saat ini untuk mengelola risiko adalah dengan menganalisis tata kelola perusahaan atau Good Corporate Governace (GCG). Penelitian oleh Iannotta, et al (2007) menyatakan bahwa GCG berpengaruh positif terhadap manajemen risiko. GCG dalam penelitian tersebut diproksikan dengan struktur kepemilikan. Sedangkan Leaven dan Levine (2009) menyatakan bahwa kepemilikan manajerial sebagai proksi dari GCG berpengaruh positif terhadap pengambilan risiko. Selain berdampak pada manajemen risiko, GCG juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja. Studi yang dilakukan oleh Bebchuk and Cohen and Ferrel (2008) menunjukkan adanya hubungan antara elemen good corporate governance dengan kinerja keuangan yang diproksikan dengan Tobin's Q. Penelitian lain oleh Brown and Caylor (2004) juga menemukan pengaruh mekanisme GCG terhadap kinerja dan nilai perusahaan. Kegagalan dalam pengelolaan risiko dari sebuah perusahaan tak terkecuali pada perusahaan konstruksi, sebagian atau seluruhnya, akan berdampak pada produktifitas dan dan keuangan suatu perusahaan karena pengelolaan yang baik memiliki peran penting dalam pertumbuhan suatu perusahaan. Jika pengelolaan risiko perusahaan tersebut buruk akan berdampak pada kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh yang ditunjukkan Jafari M, et al. (2011) bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara manajemen risiko dan kinerja perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajemen risiko dilakukan dengan baik maka kinerja perusahaan pun diharapkan dapat meningkat. Dari penjelasan di atas, dapat diketahui permasalahan yang terjadi di perusahaan konstruksi PT. X disebabkan karna tata kelola yang kurang baik, baik secara manajerial maupun hubungan personal pemegang kepentingan dalam perusahaan tersebut. Harusnya, dengan tata kelola yang baik, perusahaan dan manajemen perusahaan bahkan personal yang ambil bagian di perusahaan dapat bersama –sama mewujudkan dan memajukan perusahaan dengan lebih baik lagi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan desain studi kasus dan teknik pengumpulan data yaitu observasi partisipatif, survei dan wawancara, dan studi dokumen (Creswel, 2007; 2015; Sugiyono, 2009; 2010; Jogiyanto, 2004; Bungin, 2008; Hardiasyah, 2015). Penelitian ini telah dilaksanakan mulai tahun 2019 hingga April 2020. Penelitian ini telah dilakukan dilakukan secara partisipatif karena peneliti merupakan bagian dari Perusahaan Konstruksi PT. X. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu pertama, Teknik analisis data interaktif digunakan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang hubungan

kelembagaan antara Yayasan dan Universitas 'X', dan tahap kedua adalah Rumus perhitungan risiko akibat hubungan tersebut dalam beberapa aspek risiko:

$$R = P \times D$$

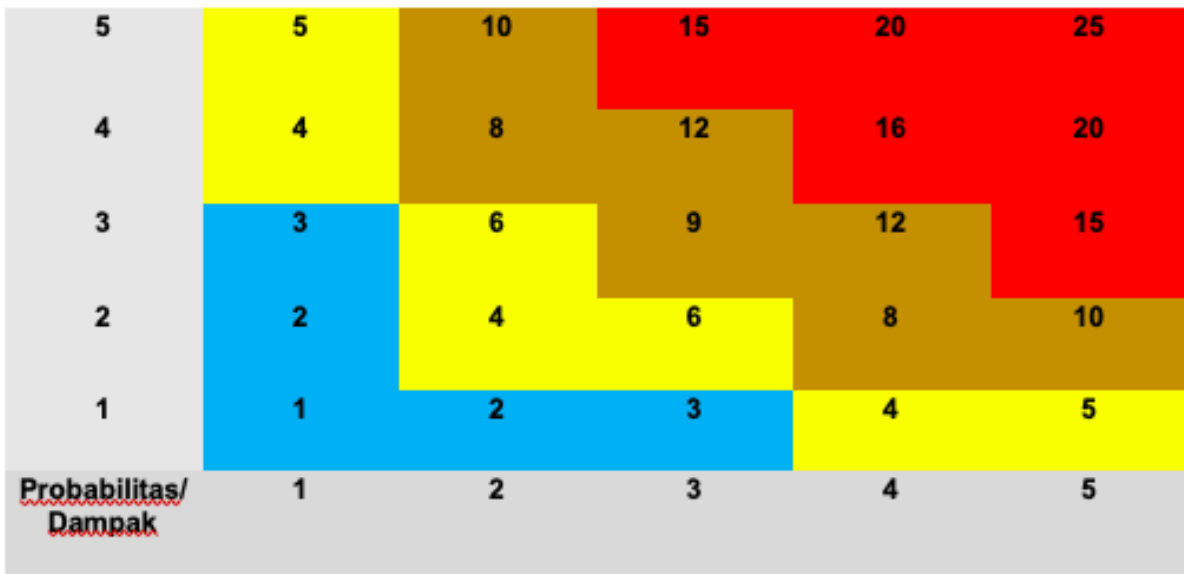
Penjelasan: R = Risiko
 P = Probabilitas
 D = Dampak

Penetapan Probabilitas Munculnya KTD

Tabel 1. Probabilitas

Rating Probabilitas	Kriteria
1	Sangat jarang terjadi
2	Jarang terjadi
3	Mungkin terjadi
4	Kemungkinan besar terjadi
5	Hampir pasti terjadi

Heat Map Risiko



Gambar 1. Heat map

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2. Penentuan Nilai dan Status Risiko

Nilai Risiko	Status Risiko	Penanggung jawab
1-3	Risiko dapat diterima dan ditolerani, pengendalian dapat dilakukan sehari-hari dengan cara pendekatan dan teguran	HRD & GA
4-6	Perlu dilakukan tindakan dan pengawasan insentif untuk pengendalian manajemen	Supervisor dan Construction Manager
8-12	Menjadi perhatian serius dan perlu dilakukan upaya penyehatan	HRD dan Project Manager
15-25	Risiko tidak dapat diterima, perlu penanganan serius dan restrukturisasi kebijakan	Direksi dan President Direktur

Penjelasan:

1-3 Risiko dapat diterima dan ditolerani, pengendalian dapat dilakukan sehari-hari dengan cara pendekatan dan teguran HRD & GA

4-6 Perlu dilakukan tindakan dan pengawasan insentif untuk pengendalian manajemen Supervisor dan Construction Manager

8-12 Menjadi perhatian serius dan perlu dilakukan upaya penyehatan HRD dan Project

Manager 15-25 Risiko tidak dapat diterima, perlu penanganan serius dan restrukturisasi kebijakan Direksi dan President Direktur

Kejadian Yang Tidak Diinginkan

No	Kejadian Tidak Diharapkan	Peluang	Dampak	Nilai Risiko
1	Struktur organisasi yang tidak seimbang	1	5	5
2	Penganggaran yang tidak efisien	3	5	15
3	Kedisiplinan karyawan yang kurang baik	2	4	8
4	Penundaan pembayaran Pajak	4	5	20
5	Keterlambatan pembayaran mandor dan subcon	5	5	15
6	Terjadi konflik antar direksi	2	5	10
7	Manajemen pemeriksaan dan perawatan barang dan inventaris yang tidak baik	3	5	15
8	Penerimaan, rotasi dan PHK karyawan dengan metode like and dislike	3	4	12
9	Kurang jelas wewenang, tugas dan tanggung jawab (pendelegasian yang kurang jelas)	2	5	10
10	Kenaikan gaji yang tidak memenuhi prosedur (unsur nepotisme)	3	4	12

Kenaikan gaji yang tidak memenuhi prosedur (unsur nepotisme)

Heat Map Risiko dari KTD

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20 (4)
3	3	6	9	12 (8,10)	15 (2,5,7)
2	2	4	6	8 (3)	10 (6,9)
1	1	2	3	4	5 (1)
Probabilitas/ Dampak	1	2	3	4	5

Mitigasi Risiko dengan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance 1. Prinsip Transparansi

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
Penganggaran yang tidak efisien (KTD 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko □ Membuat anggaran perbelanjaan yang jelas. ❖ Mendiskusikan terlebih dahulu untuk pengeluaran suatu anggaran. ❖ Mengetahui skala prioritas
Terjadi konflik antar direksi (KTD 6)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Adanya keterbukaan sesama direksi untuk menghindari kecurigaan. ❖ Adanya kejelasan/batasan tugas dan tanggung jawab direksi. ❖ Membuat pertemuan/meeting rutin direksi untuk membahas perusahaan sekaligus meningkatkan kerja sama antara direksi

Prinsip Akuntabilitas

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
Penundaan Pembayaran pajak (KTD 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko □ Mengetahui jatuh tempo pembayaran pajak. ❖ Menyediakan anggaran untuk pajak. ❖ Mengetahui sanksi keterlambatan pembayaran pajak.

<p>Keterlambatan pembayaran mandor dan subcont (KTD 5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat schedule pembayaran mandor dan subcont ❖ Memerikan informasi keterlambatan pembayaran kepada mandor dan subcont sebelum jatuh tempo. ❖ Menyiapkan dana cadangan/pinjaman untuk pembayaran mandor sebelum dana progress diberikan dari owner.
<p>Manajemen pemeriksaan dan perawatan barang/inventaris yang tidak baik (KTD 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat update barang/inventaris perusahaan per jangka waktu tertentu. ❖ Menghapus atau membuang barang/inventaris yang tidak layak pakai lagi. ❖ Membuat schedule rutin untuk perawatan barang/inventaris ❖ Mengajukan anggaran pemeriksaan dan perawatan barang/inventaris

Prinsip Responsibiliti

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
<p>Kedisiplinan karyawan yang kurang baik (KTD 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Mempertegas peraturan dan SOP kepada karyawan tentang disiplin dan tanggung jawab kerja. ❖ Memberikan sanksi yang tegas kepada karyawan yang kurang disiplin
	<ul style="list-style-type: none"> □ Memberikan reward kepada karyawan yang menaati atau memiliki disiplin kerja
<p>Kurang jelas wewenang, tugas dan tanggung jawab (pendelegasian yang kurang jelas) (KTD 6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Memberikan tugas dan tanggungjawab (job desc) karyawan dengan jelas. ❖ Mengetahui garis instruksi antara pimpinan dengan bawahan dan sebaliknya (bisa dilihat dari struktur organisasi)

Prinsip Independensi

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
Struktur organisasi yang kurang seimbang (KTD 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat struktur organisasi sesuai kemampuan, bukan berdasarkan garis kekeluargaan. ❖ Menyeimbangkan tugas direksi atau karyawan yang memiliki grade yng sama

Prinsip Fairness

Kejadian tidak diinginkan	Mitigasi
Penerimaan, rotasi/ mutasi dan PHK karyawan dengan metode like and dislike (KTD 8)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat kualifikasi khusus untuk penerimaan karyawan ❖ Mensosialisasikan peraturan pemerintah tentang penerimaan dan pemutusan karyawan.
Kenaikan gaji yang tidak memenuhi prosedur (KTD 6)	<ul style="list-style-type: none"> • Diperlukan tindakan untuk mengelola risiko ❖ Membuat SOP tentang kenaikan gaji karyawan. ❖ Membuat grade gaji karyawan sesuai dengan jabatan. ❖ Menaikkan gaji karyawan sesuai performa kerja.

Heat Map Mitigasi Risiko dari Keseluruhan Kejadian yang Tidak Diinginkan

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Probabilitas/ Dampak	1	2	3	4	5

SIMPULAN

1. Dalam perusahaan PT. X dalam menjalankan perusahaan, ditemukan 10 kejadian yang tidak diinginkan atau risiko yang berhubungan dengan GCG
2. Setiap kejadian yang tidak diinginkan atau risiko memiliki dampak yang tidak baik dalam perkembangan perusahaan.
3. Salah satu risiko yang berdampak besar terhadap perkembangan perusahaan adalah penganggaran yang tidak efisien.
4. Pada masing masing KTD telah dilakukan mitigasi untuk mengurangi dampak risiko
5. Untuk lebih meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, diperlukan mitigasi yang berkesinambungan atau berlanjut guna meminimalisir setiap risiko risiko yang mungkin terjadi dalam menjalankan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Dinul Alfian, 2002, "Strategi dan Taktik Untuk Keberhasilan Tahap OperasionalisasiProyek", Fokus Ekonomi, Vol.1, No. 2.
- Brown, L.D. and Caylor, M.L. 2004. Corporate Governance and Firm Performance. 15th Conference on Financial Economics and Accounting, University of Missouri, and Penn State University.
- Bungin, B. 2008. Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologid ke Arah Penguasaan Model Aplikasi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Creswell, J. 2007. Qualitative Inquiry: Choosing Among Five Traditions. California: Sage Publication. Creswell, J. 2015. Penelitian Kualitatif dan Desain Riset. Terjemahan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Collier, P.M., Agyei S. and Ampomah. 2006. CIMA's Official Learning System:
- Goldratt, E. M. And J. Cox. 1986. The Goal: A Process Of Ongoing Improvement. NewYork: North River Press
- Iannotta, Giuliano, Giacomo Noera, dan Andre Sironi. 2007. "Ownership Structure, Risk, and Performance in the European Banking Industry". Journal of Banking and Finance.
- Jafari M, et al. 2011. Effective Risk Management and Company's Performance:Investment in Innovations and Intellectual Capital Using Behavioral and Practical Approach.

- International Research Journal of Finance and Economics. ISSN 1450-2887 Issue 80
- Jamil, Misbah, Nadeem Ahmad M. And Ammad Hassan K., 2008, "Risk Identification for International Joint Venture Construction Projects", First International Conference on Construction In Developing Countries (ICCIDC-I).
- Labombang, M .(2011). Manajemen Risiko Dalam Proyek Konstruksi. Jurnal SMARTek, Vol. 9 No. 1. Pebruari 2011: 39 -46
- Leaven, Luc dan Ross Levine (2009). "Bank Governance, Regulation, and Risk Taking". Journal of Financial Economics.
- Pramana, Tony, 2011, Manajemen Risiko Bisnis, Sinar Ilmu Publishing.
- Santosa, Budi, 2009. Manajemen Proyek. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2009. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. Cetakan 10.
- William, C. Arthur, Michael Smith and Peter C Young. 1998. Risk Management and Insurance. Boston : McGraw Hill