

PENGENDALIAN RISIKO DENGAN MENGGUNAKAN METODE *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA PT BUMI INDONESIA BANGKIT

Muhammad Dzaki Aulia¹, Ria Arifianti², R. Ratna Meisa Dai³

^{1,2,3}Departmen Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran,
Bandung, Indonesia
email : muhammad21098@mail.unpad.ac.id¹; r.arifianti@unpad.ac.id²; ratna.meisa.dai@unpad.ac.id³

Submitted: 31-07-2025; Accepted: 12-08-2025; Published : 27-08-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengendalian risiko yang telah diterapkan perusahaan serta merumuskan usulan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai suatu pedoman. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, di mana PT Bumi Indonesia Bangkit, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perdagangan cangkang sawit yang menghadapi serangkaian potensi risiko yang kompleks, dijadikan sebagai lokus penelitian pada periode Agustus 2023 – Juli 2025. Data dikumpulkan dari sumber primer melalui wawancara dengan sembilan informan internal dan eksternal, observasi, serta dokumentasi perusahaan, dan diperkuat dengan data sekunder dari studi pustaka. Analisis data dilakukan melalui tahapan pengumpulan, reduksi, penyajian, serta penarikan kesimpulan dan diverifikasi dengan teknik triangulasi untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan. Penelitian mengidentifikasi sepuluh risiko utama perusahaan yang dipetakan dalam matriks risiko berdasarkan frekuensi dan tingkat dampaknya. Penilaian risiko menghasilkan skor pada rentang 6–20, yang dipetakan dalam matriks risiko dengan kategori moderate, high, very high, hingga extreme. Berdasarkan hasil pemetaan tersebut, dirumuskan strategi respons risiko serta langkah-langkah pengendalian yang dirancang untuk setiap kategori risiko, dilengkapi dengan sistem informasi, komunikasi, dan mekanisme pemantauan yang terstruktur untuk mendukung implementasi pengendalian risiko secara berkelanjutan.

Kata kunci: Pengendalian Risiko, *Enterprise Risk Management* (ERM), Industri Perdagangan

ABSTRACT

This study aims to analyze the existing risk control measures implemented by the company and to formulate recommendations for the adoption of Enterprise Risk Management (ERM) as a guiding framework. The research employs a qualitative method with a case study approach, focusing on PT Bumi Indonesia Bangkit, a company engaged in palm kernel shell trading that faces a series of complex potential risks, as the research locus during the period of August 2023 – July 2025. Data were collected from primary sources through interviews with nine internal and external informants, observations, and company documentation, supported by secondary data from literature reviews. Data analysis was conducted through the stages of collection, reduction, presentation, and conclusion drawing, and validated using triangulation techniques to ensure the validity and reliability of the findings. The study identifies ten major risks faced by the company, which were mapped in a risk matrix based on frequency and impact levels. The risk assessment produced scores ranging from 6 to 20, categorized within the risk matrix as moderate, high, very high, and extreme. Based on this mapping, risk response strategies and control measures were formulated for each risk category, complemented by structured systems for information, communication, and monitoring to support the sustainable implementation of risk management.

Key word: Risk Control, *Enterprise Risk Management* (ERM), Trading Industry

PENDAHULUAN

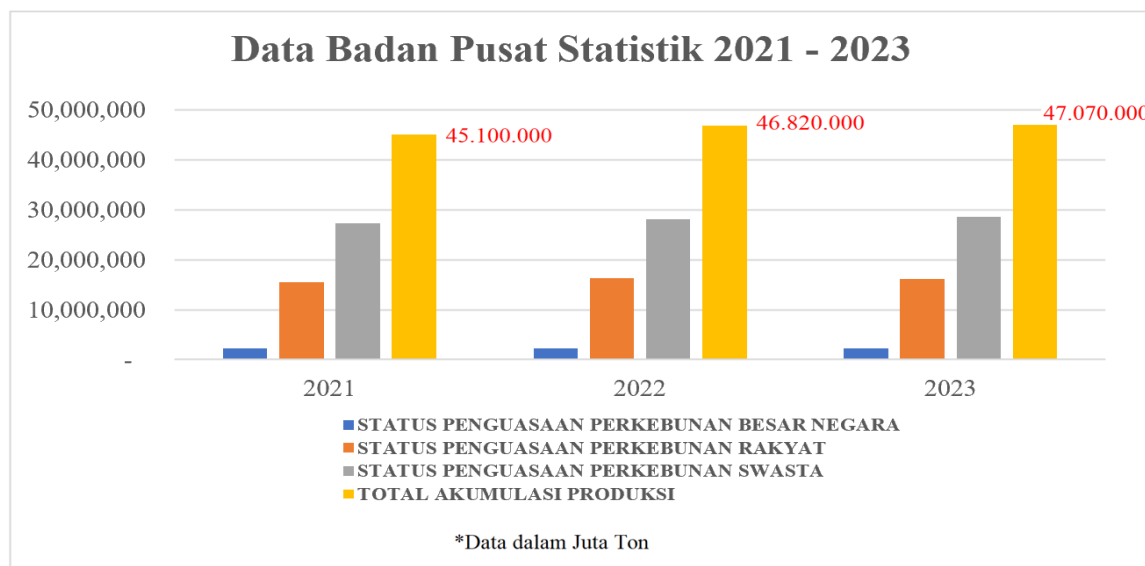
Pertanian merupakan salah satu penopang utama perekonomian Indonesia, hal ini dapat dilihat dari kontribusinya yang cukup besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2023, sektor pertanian menyumbang 12,53 persen terhadap total PDB, menjadikannya sebagai salah satu pilar penting dalam struktur perekonomian negara. Pertanian mencakup beragam subsektor, di antara berbagai subsektor tersebut, subsektor perkebunan memiliki peranan paling signifikan.

Indonesia memiliki beragam produk unggulan dalam subsektor perkebunan, meliputi kelapa sawit, karet, kopi, kakao, teh, kelapa, cengkeh dan berbagai produk lainnya, dari berbagai komoditas tersebut, kelapa sawit menjadi salah satu

yang unggul dan berkontribusi besar. Berdasarkan data Kementerian Keuangan 2023, industri kelapa sawit menyumbang sekitar Rp 88,7 triliun terhadap APBN, terdiri dari pajak Rp 50,2 triliun, PNPB Rp 32,4 triliun, dan Bea Keluar Rp 6,1 triliun. Selain menjadi sumber pendapatan negara, sektor ini mendukung perekonomian nasional melalui keterlibatan 2,4 juta petani swadaya dan menyerap sekitar 16 juta tenaga kerja di seluruh rantai pasok (Kementerian Keuangan, 2024).

Berdasarkan data yang diterbitkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) untuk periode 2021 hingga 2023, produksi kelapa sawit mengalami tren peningkatan yang stabil, mencerminkan kemampuan kapasitas sektor ini dalam memenuhi kebutuhan pasar domestik maupun internasional secara berkelanjutan.

Gambar 1.1 Grafik Produksi Sawit Indonesia 2021-2023



Sumber : Data Badan Pusat Staistik, Diolah oleh peneliti, 2024

Data yang disajikan mengindikasikan adanya tren peningkatan produksi secara konsisten dalam tiga tahun terakhir, yang mencerminkan pertumbuhan signifikan dalam aktivitas industri kelapa sawit.

Salah satu produk sampingan yang dihasilkan dari proses pengolahan industri ini adalah cangkang sawit. Cangkang sawit merupakan bagian keras yang menyelubungi inti buah (kernel) dan secara struktural berfungsi sebagai pelindung. Pada awalnya, cangkang sawit ini dianggap sebagai limbah tanpa nilai ekonomi yang berarti. Seiring kemajuan teknologi, cangkang sawit kini dimanfaatkan sebagai sumber energi alternatif yang berpotensi besar, khususnya sebagai bahan baku energi terbarukan di sektor industri dan pembangkit listrik. Pemanfaatan cangkang sawit turut meningkatkan efisiensi pengelolaan limbah dan mendukung pengembangan energi berkelanjutan.

Penggunaan cangkang sawit sebagai bahan bakar meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir, baik untuk kebutuhan domestik maupun ekspor. Permintaan ini didorong oleh perannya sebagai alternatif energi fosil yang memiliki nilai kalor sebanding, namun lebih ramah lingkungan karena menghasilkan lebih sedikit limbah. Negara maju seperti Jepang dan Korea Selatan telah memanfaatkannya untuk pembangkit listrik biomassa, sementara negara Eropa menggunakannya dalam upaya menurunkan emisi karbon. Sejalan dengan transisi energi global, “biomass is identified as the most promising renewable energy source for the replacement of fossil fuels in the power generation sector” (Gamaralalage et al., 2022).

Selain pasar internasional, pemanfaatan cangkang sawit sebagai sumber energi alternatif juga meningkat di dalam negeri, terutama oleh perusahaan di sektor manufaktur, agribisnis, serta

industri makanan dan minuman. Peralihan ini tidak hanya mendorong efisiensi operasional, tetapi juga mendukung agenda transisi energi nasional menuju energi terbarukan. Cangkang sawit menjadi komoditas unggulan karena permintaan industri yang tinggi serta potensinya sebagai peluang bisnis.

PT Bumi Indonesia Bangkit, perusahaan dagang asal Medan, Sumatera Utara, berupaya memanfaatkan tingginya permintaan produk cangkang sawit untuk memperluas usahanya. Namun, seperti halnya perusahaan lainnya, PT Bumi Indonesia Bangkit turut beroperasi di lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh tantangan, yang menghadapkan perusahaan pada beragam potensi risiko. Risiko merupakan elemen yang melekat dalam setiap proses bisnis dan tidak dapat dihindari, sehingga menyertai setiap langkah dan keputusan yang diambil. Menurut Hanafi (2006), risiko adalah bahaya, akibat, atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang.

PT Bumi Indonesia Bangkit dipilih sebagai objek pada penelitian ini, dengan fokus utama pada penilaian terhadap pengendalian risiko di perusahaan pada periode Agustus 2023 – Juli 2025. Pemilihan PT Bumi Indonesia Bangkit sebagai lokus penelitian didasarkan pada kesesuaian karakteristik perusahaan dengan fokus kajian, yaitu pengendalian risiko dalam konteks bisnis perdagangan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh temuan awal yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak PT Bumi Indonesia Bangkit, yang mengungkapkan bahwa perusahaan menghadapi berbagai peristiwa yang secara langsung mengganggu jalannya kegiatan operasional. Kondisi tersebut merupakan situasi yang berulang dan belum dapat diantisipasi secara optimal oleh perusahaan, yang disebabkan oleh ketiadaan pedoman pengendalian risiko yang terstruktur untuk menghadapi berbagai potensi risiko yang mungkin timbul dan dapat mengganggu operasional perusahaan.

Menurut Hanafi (2006), untuk risiko yang tidak bisa dihindari, organisasi perlu melakukan pengendalian risiko. Ketidadaan pedoman pengendalian risiko yang terstruktur pada perusahaan menjadi perhatian utama, terutama terkait penerapan strategi yang efektif dalam mengelola setiap potensi risiko yang berpotensi mengganggu keberlangsungan operasional bisnis. Pengendalian risiko menurut teori yang dikemukakan oleh Arta dkk. (2021) memberikan pengertian sebagai seperangkat metode di mana perusahaan mengevaluasi potensi kerugian dan mengambil tindakan untuk mengurangi atau menghilangkan ancaman tersebut.

Industri kelapa sawit memiliki peran strategis bagi perekonomian nasional, namun juga sarat dengan potensi risiko yang dapat berdampak signifikan terhadap keberlangsungan usaha. Risiko-

risiko ini mencakup fluktuasi harga komoditas, persaingan pasar, gangguan distribusi, keterlambatan pengiriman, hingga isu keberlanjutan dan regulasi lingkungan. Apabila tidak dikelola secara tepat, risiko tersebut dapat mengganggu stabilitas operasional, menurunkan keuntungan, serta melemahkan daya saing perusahaan di pasar global. Dalam konteks ini, pengendalian risiko menjadi aspek krusial yang harus diterapkan secara terstruktur dan terintegrasi agar perusahaan mampu bertahan serta beradaptasi dengan dinamika industri.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan pada tabel 1.1 di bawah ini, jelas terlihat bahwa ketiadaan pedoman pengendalian risiko yang sistematis menjadikan PT Bumi Indonesia Bangkit rentan terhadap gangguan operasional dan kerugian yang tidak terduga. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pendekatan yang mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko secara menyeluruh agar perusahaan dapat mengambil langkah mitigasi yang tepat. Salah satu pendekatan yang relevan adalah *Enterprise Risk Management* (ERM).

Moeller (2007) mendefinisikan ERM sebagai: “*Enterprise Risk Management is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in a strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*” ERM memiliki delapan komponen utama yang saling berkaitan, yaitu: lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi kejadian, penilaian risiko, respon risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Pendekatan ini menyediakan kerangka kerja komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko secara terintegrasi di seluruh organisasi.

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan proses pengendalian risiko dengan melakukan identifikasi, analisis, respons, serta pemantauan risiko dan peluang dalam kegiatan operasional perusahaan (Sahida, 2024). Penerapan ERM memberikan pandangan holistik terhadap potensi risiko sehingga memungkinkan perusahaan mengambil langkah pengendalian yang strategis, mendukung pengambilan keputusan yang sejalan dengan tujuan organisasi, serta meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengelola risiko prioritas secara efektif (Fazariliawan, 2021; Kleffner dkk., 2003 dalam Faisal dkk., 2022).

Penelitian-penelitian terdahulu yang relevan telah mengkaji penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada berbagai sektor, seperti jasa logistik (Sepintas Daya dkk., 2019), manufaktur kardus (Sirait & Susanty, 2015), industri batik

(Fazariliawan, 2021), garmen (Haryani dkk., 2018), hingga usaha coffee shop (Pratiwy dkk., 2024).

Temuan umum dari studi-studi tersebut menekankan pentingnya identifikasi risiko operasional, penyusunan matriks risiko, serta pengendalian berbasis ERM untuk meminimalisir

dampak kerugian. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor manufaktur atau usaha kecil dan menengah dengan pola risiko yang relatif homogen.

Tabel 1.1 Permasalahan yang Pernah Terjadi

No	Permasalahan Yang Pernah Terjadi	Frekuensi Terjadinya	Waktu Terjadinya
1	Fluktuasi harga cangkang sawit yang signifikan akibat kondisi kelebihan pasokan (over-supply) dari pihak pemasok, yang umumnya terjadi pada musim panen. Sebaliknya, harga dapat meningkat tajam ketika jumlah stok di pabrik pengolahan kelapa sawit menurun. Faktor musim menjadi salah satu penyebab.	6x	- Agustus 2023 - Januari-Februari 2024 - Juli-Agustus 2024 - November 2024 - Januari-Februari 2025 - Maret 2025
2	Munculnya pesaing baru dengan modal lebih kuat yang menawarkan tempo pembayaran lebih panjang telah melemahkan posisi tawar perusahaan. Hal ini dipicu oleh kebijakan DHE yang menyebabkan kendala arus kas bagi eksportir, mendorong mereka beralih ke pasar lokal dan meningkatkan persaingan di dalam negeri.	1x	- Februari-Mei 2025
3	Terjadinya praktik persaingan tidak sehat antar pelaku usaha, seperti aksi saling menjatuhkan harga (<i>price war</i>), yang menyebabkan tekanan terhadap stabilitas margin keuntungan perusahaan.	8x	- September 2023 - Oktober 2023 - Januari 2024 - Februari 2024 - Juni 2024 - Desember 2024 - Maret 2025 - April 2025
4	Ketidakterdugaan selama proses bongkar-muat seringkali menimbulkan keterlambatan dalam pengiriman barang.	4x	- Oktober-November 2023 - Januari 2024 - November-Desember 2024 - Februari 2025
5	Gangguan operasional terjadi akibat kerusakan armada transportasi yang digunakan dalam proses pengiriman barang ke mitra usaha.	5x	- Agustus 2023 - Oktober 2023 - Mei 2024 - November 2024 - Februari 2025
6	Adanya pilihan energi alternatif atau bahan bakar lain yang juga memiliki karakteristik ramah lingkungan seperti halnya <i>woodpellet</i> , <i>woodchip</i> , dan <i>sawdust</i> . Menjadi pesaing bagi produk cangkang sawit.	2x	- Juli-Agustus 2024 - Januari-Mei 2025
7	Terjadinya keterlambatan pembayaran oleh pabrik-pabrik mitra di luar tempo yang telah disepakati, mengakibatkan gangguan terhadap arus kas operasional perusahaan.	2x	- November 2024 - Februari 2025
8	Penyesuaian tarif angkutan penyeberangan adanya peningkatan 5%, khususnya rute Merak-Bakauheni, berpengaruh terhadap peningkatan biaya logistik distribusi.	1x	- Oktober 2024
9	Ditemukan adanya tindakan penyimpangan oleh sopir dan operator pemuatan di PKS dalam bentuk manipulasi kuantitas, karena adanya penyusutan produk secara tidak wajar.	3x	- September 2023 - Desember 2024 - Januari 2025
10	Praktik manipulasi jumlah timbangan oleh sopir dengan cara menyiramkan air ke dalam muatan truk bertujuan meningkatkan berat timbangan, namun berujung pada sanksi dari pihak pembeli akibat melebihi kadar air yang diperbolehkan.	3x	- Maret 2024 - Agustus 2024 - Juli 2025

Sumber: PT Bumi Indonesia Bangkit, (2025)

Penelitian ini berfokus pada kajian industri perdagangan, khususnya cangkang sawit, yang memiliki karakteristik risiko berbeda, seperti fluktuasi harga global, persaingan pasar internasional, keterbatasan infrastruktur, dan kompleksitas distribusi. Selain itu, penelitian ini tidak hanya menyoroti risiko operasional, tetapi juga mengintegrasikan analisis risiko strategis, pasar, dan kredit dalam satu kerangka ERM yang

komprehensif. Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) menjadi urgensi strategis untuk memastikan pengendalian risiko yang proaktif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengendalian risiko yang telah diterapkan oleh PT Bumi Indonesia Bangkit serta merumuskan rekomendasi penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai kerangka kerja yang komprehensif. Pendekatan ini diharapkan mampu

memberikan panduan strategis dalam meminimalkan dampak negatif dari potensi risiko dan mengoptimalkan peluang, sehingga mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan dalam industri perdagangan cangkang sawit.

METODE PENELITIAN

Menurut Dartiningsih, (2016) objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti. Objek penelitian kali ini membahas tentang pengendalian risiko yang dilakukan dalam pendekatan COSO *Enterprise Risk Management* oleh (Moeller, 2007).

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Menurut Ahyar dkk., (2020) Penelitian kualitatif menitik beratkan kegiatan penelitian ilmiahnya dengan jalan penguraian (*describing*) dan pemahaman (*understanding*) terhadap gejala-gejala sosial yang diamatinya. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan (Ahyar dkk., 2020). Penelitian ini berfokus pada pengkajian dan penafsiran fakta, fenomena, serta peristiwa berdasarkan kondisi yang terjadi, sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar untuk langkah selanjutnya. Penelitian ini dilaksanakan selama kurun waktu enam bulan dengan tujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana PT Bumi Indonesia Bangkit menghadapi berbagai bentuk risiko yang pernah terjadi dalam kegiatan operasionalnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus untuk mengidentifikasi risiko usaha yang dihadapi oleh PT Bumi Indonesia Bangkit. Menurut Creswell, 2010 (dalam Kusumastuti dan Khoiron, 2019) penelitian studi kasus merupakan metode dimana peneliti melakukan penyelidikan mendalam terhadap suatu aktivitas, peristiwa, proses, atau kelompok tertentu. Kasus-kasus tersebut dibatasi oleh dimensi waktu dan aktivitas tertentu, sementara informasi dikumpulkan secara menyeluruh melalui berbagai metode pengumpulan data yang telah dirancang sesuai periode waktu yang ditetapkan.

Sumber data merujuk pada asal data penelitian diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan gabungan antara data primer dan data sekunder. Menurut Auliya dkk., (2020) data primer dalam suatu penelitian diperoleh langsung dari sumbernya dengan melakukan pengukuran, menghitung sendiri dalam bentuk observasi, wawancara dan lain-lain. Data sekunder adalah data yang tersedia sebelumnya yang dikumpulkan dari sumber-sumber tidak langsung atau tangan kedua misalnya dari sumber sumber tertulis milik pemerintah atau perpustakaan. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung dari orang lain, kantor yang berupa laporan, jurnal ilmiah, publikasi, buku pedoman, atau pustaka.

Menurut Creswell, 2010 (dalam Kusmarni, 2012) Pengumpulan data dalam penelitian studi

kasus dapat dilakukan melalui berbagai sumber informasi, mengingat pendekatan ini bertujuan untuk menghimpun data yang komprehensif guna membangun pemahaman mendalam terhadap suatu kasus. Data yang dikumpulkan dilakukan dengan empat jenis metode pengumpulan, yaitu wawancara, observasi, dokumen, serta studi pustaka.

Teknik pengolahan data yang digunakan oleh penulis pada riset ini adalah triangulasi. Menurut Auliya dkk., (2020) triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Menurut Rahardjo, (2017) agar temuan tidak dianggap bias, peneliti perlu melakukan triangulasi temuan, atau yang sering disebut sebagai konfirmabilitas, yakni dengan melaporkan temuan penelitian kepada informan yang diwawancarai. Proses analisis data dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan, yaitu: (1) pengumpulan data, (2) reduksi data, (3) penyajian data, dan (4) penarikan kesimpulan serta verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

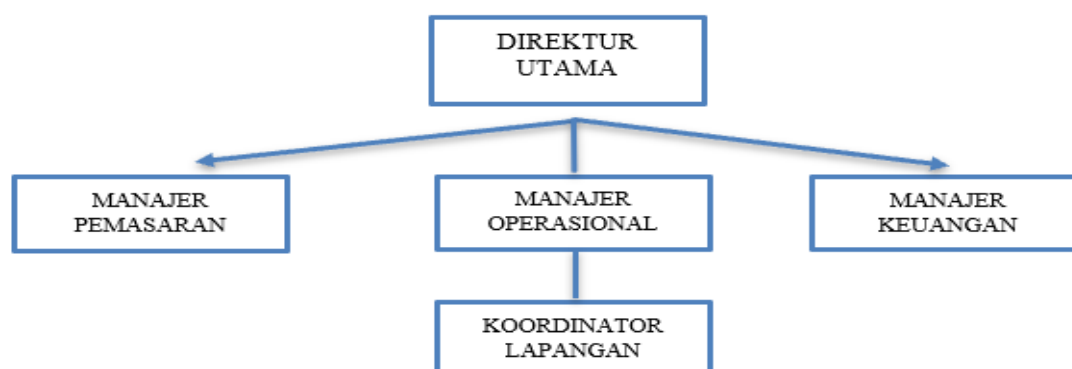
Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan fondasi awal dalam penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) di perusahaan. Lingkungan internal membentuk budaya, nilai, serta pola pikir organisasi dalam memahami, menilai, dan mengendalikan risiko yang sedang atau yang akan terjadi. Keberhasilan penerapan ERM sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu menciptakan lingkungan internal yang kondusif dan mendukung proses pengendalian risiko secara menyeluruh.

PT Bumi Indonesia Bangkit merupakan suatu badan usaha yang bergerak di bidang perdagangan produk komoditas yang didirikan pada tahun 2019, dengan fokus utama pada sektor kelapa sawit dan turunannya. Perusahaan ini berkedudukan di Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, yang dikenal luas sebagai salah satu pusat kegiatan agribisnis dan perdagangan komoditas perkebunan nasional, khususnya kelapa sawit. Posisi geografis yang strategis, didukung oleh akses langsung terhadap sumber produk dan jaringan infrastruktur logistik yang kuat, menjadikan PT Bumi Indonesia Bangkit berada dalam ekosistem yang kondusif untuk pertumbuhan bisnis komoditas secara berkelanjutan.

Lingkungan internal PT Bumi Indonesia Bangkit mencerminkan kombinasi kekuatan dan tantangan dalam penerapan pengendalian risiko. Struktur organisasi perusahaan tergolong sederhana, sehingga komunikasi dan koordinasi antarbagian dapat berjalan lebih cepat. Berikut adalah struktur

organisasi yang ada di PT Bumi Indonesia Bangkit.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT Bumi Indonesia Bangkit

Sumber: PT Bumi Indonesia Bangkit, (2025)

Namun, kesederhanaan ini juga membuat pembagian tugas dan tanggung jawab belum terdokumentasi secara formal, sehingga berpotensi menimbulkan tumpang tindih atau kesalahpahaman dalam pelaksanaan pekerjaan. Budaya perusahaan berorientasi pada keterbukaan dan kerja sama, dengan pendekatan kekeluargaan yang kuat. Hal ini menciptakan suasana kerja yang harmonis, tetapi di sisi lain membuat beberapa proses pengambilan keputusan kurang terstruktur karena lebih banyak bergantung pada diskusi informal.

Pemahaman manajemen risiko di perusahaan cenderung bersifat reaktif. Pada salah satu kasus yang terjadi pada periode Juli 2024, harga cangkang sawit di pasar lokal mengalami penurunan signifikan akibat kelebihan pasokan (*over-supply*) dari pabrik pengolahan kelapa sawit (PKS) yang terjadi pada musim panen. Situasi ini menjadi tantangan besar bagi PT Bumi Indonesia Bangkit, karena perusahaan baru merespons ketika harga sudah terlanjur berada di titik terendah. Langkah yang diambil berupa penjualan cepat (*distress sale*) dengan harga jauh di bawah rata-rata pasar, dengan alasan untuk menghindari penumpukan stok dan kerugian lebih besar (stok tidak terjual di harga kompetitif). Namun, keputusan ini diambil tanpa analisis tren harga atau kajian mendalam terhadap proyeksi pasar. Perusahaan juga tidak berupaya mencari pembeli alternatif dengan harga lebih kompetitif, yang sebenarnya masih memungkinkan di pasar lokal dengan permintaan yang tersegmentasi. Kasus tersebut menjadi gambaran nyata bahwa perusahaan belum memiliki mekanisme manajemen risiko yang terstruktur. Respon yang diambil lebih berfokus pada penyelesaian jangka pendek daripada pencegahan, sehingga potensi kerugian tetap tinggi ketika kondisi pasar berubah secara tiba-tiba.

Hingga saat ini perusahaan belum memiliki kebijakan tertulis maupun sistem evaluasi risiko yang terstandarisasi. Akibatnya, meskipun beberapa potensi risiko telah dikenali, perusahaan tetap mengalami dampak yang sama secara berulang karena langkah pengendalian yang dilakukan belum optimal dan tidak didukung oleh kerangka kerja yang sistematis.

Penetapan Tujuan

Berdasarkan hasil temuan peneliti di PT Bumi Indonesia Bangkit, proses penetapan tujuan perusahaan masih bersifat sederhana. Peneliti menemukan bahwa tujuan perusahaan lebih banyak diarahkan pada peningkatan penjualan, serta menjaga hubungan baik dengan mitra bisnis saja, belum ada perumusan tujuan yang terdokumentasi secara formal maupun indikator yang jelas untuk mengukur keberhasilan strategi yang telah dilakukan.

Tingkat toleransi risiko (*risk tolerance*) pada PT Bumi Indonesia Bangkit untuk selanjutnya akan dihitung dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) melalui proses penilaian risiko secara sistematis. Pendekatan ini dilakukan dengan mengukur kombinasi antara probabilitas (*likelihood*) terjadinya suatu risiko dengan besaran dampak (*impact*) yang ditimbulkannya. Hasil perkalian kedua parameter tersebut kemudian dipetakan dalam matriks risiko untuk memperoleh nilai *risk score*, yang selanjutnya dibandingkan dengan batas toleransi risiko yang telah ditetapkan perusahaan. Toleransi risiko menurut Irmapa, (2017) adalah tingkatan atau jumlah suatu risiko untuk dapat diterima oleh organisasi per satuan risiko secara spesifik, hal ini terkait dengan penerimaan dan keluaran manfaat dari pengambilan suatu risiko spesifik dan memiliki sumber daya dan pengendalian yang tepat dalam rangka mentolerir risiko tersebut.

Tabel 1.2 Batas Toleransi Risiko PT Bumi Indonesia Bangkit

Jenis Risiko	Deskripsi Risiko	Batas Toleransi Risiko	Satuan
Risiko Kredit	Piutang tak tertagih dari pembeli atau mitra bisnis	≤ Rp 50 juta per kontrak dalam kurun waktu maksimal sudah terima pembayaran dari pembeli dalam 10 hari kerja.	Rupiah (Rp)
Risiko Pasar	- Fluktuasi harga dan persaingan pasar - Peningkatan biaya operasional	Maksimal kemungkinan penurunan pendapatan dari kontrak berjalan di angka 2% per paket pengerjaan proyek penyuplaian.	Persentase (%)
Risiko Likuiditas	Ketidakmampuan memenuhi kewajiban jangka pendek	Saldo kas minimal Rp 50 juta	Rupiah (Rp)
Risiko Operasional	- Gangguan distribusi dan keterlambatan pengiriman akibat kendala logistik - Penyusutan produk - Praktik manipulasi	- Maksimal keterlambatan 1 hari per pengiriman - Penyusutan produk 1.5%	Hari
Risiko Hukum	Tuntutan hukum akibat kontrak/regulasi	Tidak ada toleransi, 0 kasus hukum	Jumlah kasus
Risiko Reputasi	Keluhan besar dari pelanggan atau mitra	Maksimal 1 keluhan mayor per kuartal	Jumlah keluhan
Risiko Strategis	Kegagalan dalam mencapai target pada strategi bisnis	Maksimal penurunan pangsa pasar 10% per bulan.	Persentase (%)
Risiko Kepatuhan	Pelanggaran regulasi perdagangan atau lingkungan	Tidak ada toleransi, 0 kasus	Jumlah temuan

Sumber : PT Bumi Indonesia Bangkit, Diolah oleh peneliti, (2025)

Pada PT Bumi Indonesia Bangkit, arah kebijakan manajemen berfokus pada penghindaran risiko besar yang berpotensi mengancam stabilitas keuangan maupun keberlangsungan operasional. Fokus utama perusahaan adalah menjaga arus kas tetap sehat, memastikan ketersediaan pasokan, serta meminimalkan risiko operasional.

Di sisi positif, manajemen memiliki kesadaran untuk menghindari langkah bisnis yang bersifat spekulatif. Sebagai contoh, kontrak penjualan baru dilakukan setelah ada kepastian pasokan dan kesesuaian harga, sehingga risiko akibat fluktuasi pasar maupun potensi penalti dapat ditekan. Selain itu, perusahaan berupaya menjaga hubungan dengan pemasok dan pembeli yang sudah terverifikasi untuk mengurangi risiko gagal bayar maupun permasalahan kepercayaan.

Namun, pola pengambilan keputusan yang terlalu berhati-hati ini seringkali membuat PT Bumi Indonesia Bangkit kehilangan momentum bisnis. Pada salah satu contoh nyata di bulan Agustus 2023, perusahaan mengalami kehilangan peluang keuntungan akibat keterlambatan dalam pengambilan keputusan pembelian stok cangkang sawit. PT Indralaya Agro Lestari di Sumatera Selatan menawarkan harga sebesar Rp 880.000 per metrik ton (MT). Namun, manajemen perusahaan menunda pembelian selama sepuluh hari karena

menunggu purchase order (PO) dari pihak pembeli. Dalam rentang waktu tersebut, persediaan dari PT Indralaya Agro Lestari habis terjual kepada kompetitor yang lebih agresif dengan memberikan deposit lebih awal untuk mengamankan pasokan. Sepuluh hari kemudian, purchase order dari PT Soya Farm Indonesia diterima dengan harga jual sebesar Rp 1.280.000 per MT untuk volume sebanyak 200 MT, dengan tenggat pemenuhan kontrak dalam kurun waktu 30 hari. Akibat kehilangan pasokan dari PT Indralaya Agro Lestari, perusahaan terpaksa membeli stok dari pemasok alternatif, yaitu PT Golden Oilindo Indonesia, dengan harga lebih tinggi sebesar Rp 920.000 per MT. Kondisi ini secara signifikan menurunkan potensi margin keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan.

Berdasarkan perhitungan biaya, dengan estimasi ongkos kirim sebesar Rp 250.000 per MT serta potensi susut normal sekitar 1–1,5 persen dari total volume pengiriman, margin keuntungan yang dapat dicapai jika perusahaan membeli dari PT Indralaya Agro Lestari seharusnya mencapai kisaran 13,27 persen atau setara dengan total keuntungan sekitar Rp 29,55–29,70 juta untuk 200 MT. Namun, karena keterlambatan keputusan dan pembelian dari PT Golden Oilindo Indonesia dengan harga lebih tinggi, margin keuntungan turun menjadi 9,40 persen atau setara dengan Rp 21,67–21,78 juta.

Dengan demikian, perusahaan kehilangan peluang keuntungan sekitar Rp 7,88–7,92 juta serta mengalami penurunan margin sebesar 3,87 persen. Hal ini menunjukkan bahwa lambannya pengambilan keputusan dalam rantai pasok dapat berdampak langsung pada penurunan kinerja keuangan perusahaan.

Pendekatan PT Bumi Indonesia Bangkit yang cenderung bersifat “*wait and see*” ini mengakibatkan perusahaan kerap kehilangan peluang untuk memperoleh pasokan cangkang sawit dengan harga yang lebih kompetitif, karena dinamika pasar bergerak lebih cepat dibandingkan dengan proses pengambilan keputusan yang dilakukan manajemen. Perspektif pemasok menunjukkan bahwa perusahaan dengan komitmen pembelian yang konsisten lebih diutamakan karena mampu mendukung kelancaran produksi mereka secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis peneliti, PT Bumi Indonesia Bangkit masih menunjukkan keterbatasan dalam perumusan tujuan strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan. Meskipun perusahaan telah memiliki visi untuk memperkuat pangsa pasar cangkang sawit di tingkat lokal, fokus utama yang tampak selama ini lebih pada aktivitas perdagangan sehari-hari tanpa adanya peta jalan (roadmap) jangka panjang yang jelas. Sementara itu, dari sisi operasional, perusahaan berupaya memastikan ketersediaan pasokan, meningkatkan efisiensi logistik, dan mengendalikan biaya operasional. Namun, strategi tersebut belum ditopang oleh sistem pengendalian internal yang terstruktur, sehingga langkah-langkah yang diambil cenderung bersifat jangka pendek dan reaktif terhadap dinamika pasar. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar kebijakan operasional PT Bumi Indonesia Bangkit masih disusun berdasarkan pengalaman praktis di lapangan, bukan melalui analisis data yang sistematis dan komprehensif. Perencanaan persediaan, misalnya, belum didukung oleh sistem manajemen stok berbasis data historis atau proyeksi permintaan pasar, sehingga pengambilan purchase order (PO) dari pembeli, maupun pengelolaan distribusi belum tertata secara optimal, yang mana hal ini berpotensi menimbulkan risiko ketidaktepatan dalam mengantisipasi fluktuasi permintaan maupun harga.

Di sisi lain, aspek pelaporan dan kepatuhan menunjukkan bahwa perusahaan baru mulai memahami pentingnya penyusunan laporan keuangan, laporan operasional, serta evaluasi kinerja. Laporan yang ada lebih bersifat administratif dan belum dilengkapi dengan analisis untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Dalam hal kepatuhan, meskipun perusahaan telah berkomitmen untuk mengikuti regulasi perdagangan dan perizinan, belum terdapat pedoman tertulis atau sistem evaluasi kepatuhan yang sistematis.

Berdasarkan temuan ini, peneliti menilai bahwa PT Bumi Indonesia Bangkit masih memerlukan penguatan dalam menyelaraskan tujuan strategis, operasional, pelaporan, dan kepatuhan dengan kerangka *Enterprise Risk Management* (ERM), agar dapat beradaptasi dengan persaingan pasar yang semakin kompetitif dan mengurangi risiko kehilangan peluang bisnis.

Identifikasi Kejadian

Komponen ini mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial, baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi, yang dapat mempengaruhi strategi atau pencapaian tujuan (Moeller, 2007).

Identifikasi Peristiwa Potensial

Proses identifikasi peristiwa potensial dilakukan oleh peneliti dalam menerapkan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) guna memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap risiko-risiko yang dihadapi oleh PT Bumi Indonesia Bangkit. Proses identifikasi ini dilakukan melalui beberapa teknik pengumpulan data, yang diawali dari kegiatan wawancara, dengan gabungan teknik wawancara formal dan informal. Wawancara dilakukan dengan sejumlah informan yang dipilih secara purposif untuk memperoleh gambaran komprehensif terkait kondisi perusahaan, dari sisi internal, wawancara dilakukan dengan lima informan utama yang memiliki peran strategis dalam operasional PT Bumi Indonesia Bangkit, yaitu Iqbal Iskandar (Direktur Utama), Faris Irvin (Manajer Pemasaran), Reza A.F. Nasution (Manajer Keuangan), Rahmat Dimas Pristiwanda (Manajer Operasional), dan Frisutman (Koordinator Lapangan). Kelima informan ini dipilih karena mereka memahami proses bisnis inti, kebijakan pengambilan keputusan, serta tantangan yang dihadapi perusahaan secara langsung. Informasi dari sisi internal difokuskan pada pengumpulan data mengenai strategi, praktik operasional, serta kendala yang dihadapi oleh perusahaan. Sementara itu, dari sisi eksternal, wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan rantai pasok maupun kompetisi di pasar lokal. Informan eksternal meliputi Rofli Suprayitno (Pihak Logistik Rekanan), Atthar Prasetyo (PT FFA Resources, pelaku usaha sejenis), Mako (PT Dwibros Multi Energi, pelaku usaha sejenis), dan Arif Ade Hidayat (pelaku usaha sejenis perorangan). Wawancara dengan pihak eksternal bertujuan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai dinamika pasar, tingkat persaingan, praktik logistik, serta strategi bisnis yang diterapkan oleh pelaku industri lain.

Pengumpulan data selanjutnya yaitu dilakukan observasi terhadap aktivitas operasional perusahaan, serta telaah dokumentasi internal yang relevan. Tujuan dari identifikasi ini adalah untuk menggali berbagai jenis risiko yang saat ini telah

dan sedang dihadapi oleh perusahaan, beserta sumber-sumber penyebabnya. Risiko-risiko yang teridentifikasi kemudian dikodekan secara sistematis guna mempermudah proses analisis selanjutnya. Adapun hasil dari proses identifikasi ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi berbagai risiko yang bersifat eksternal maupun internal, yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada aspek keuangan perusahaan. Seluruh risiko yang telah teridentifikasi merupakan permasalahan nyata (*existing problems*) yang terjadi di lingkungan operasional PT Bumi Indonesia Bangkit.

Kondisi Perekonomian dan Sosial

Kondisi ekonomi dan sosial Indonesia tahun 2024–2025 menunjukkan dinamika signifikan yang berdampak langsung pada perdagangan komoditas, khususnya industri cangkang sawit. OECD (2025) memproyeksikan pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya 4,7%, di bawah target 5,2%, dengan tekanan dari ketegangan perdagangan global dan penurunan harga komoditas. Hal ini berdampak pada ekspor cangkang sawit yang mengalami penurunan harga dan volume, sehingga memunculkan ketidakpastian pendapatan bagi pelaku usaha. Kebijakan Pemerintah melalui PP No. 36 Tahun 2023 mewajibkan eksportir SDA menempatkan minimal 30% Devisa Hasil Ekspor (DHE) di rekening khusus dalam negeri selama tiga bulan, membatasi likuiditas dan fleksibilitas keuangan, terutama bagi pelaku usaha kecil dan menengah. Kondisi ini mendorong banyak eksportir beralih ke pasar domestik untuk menjaga kelangsungan arus kas, seperti dilakukan oleh PT Dwibros Multi Energi dan CV Ratu Agung Abadi. Namun, pergeseran ini memicu *overcrowding*, persaingan harga, serta tekanan margin bagi pelaku lokal.

Situasi tersebut melahirkan sejumlah dampak nyata di pasar domestik. Harga lokal menjadi semakin tertekan akibat meningkatnya jumlah pelaku yang bersaing untuk memperoleh kontrak jangka pendek. Margin keuntungan pun semakin menipis karena pelaku usaha terpaksa menurunkan harga di tengah biaya operasional yang tetap tinggi. Persaingan yang ketat juga memicu

konflik antarpelaku lokal, penurunan loyalitas pembeli, serta munculnya praktik dagang tidak sehat seperti manipulasi harga dan sabotase pasar. Ketidakpastian pembayaran juga meningkat karena banyak transaksi lokal dilakukan tanpa kontrak formal dan jaminan pembayaran yang memadai.

Perusahaan yang berupaya mempertahankan eksistensi di pasar lokal dituntut untuk senantiasa melakukan inovasi melalui peningkatan kualitas produk, optimalisasi layanan logistik, serta penguatan identitas dan citra perusahaan, dari sisi sosial, kondisi ini menciptakan ketimpangan baru antar pelaku usaha dan memperbesar potensi konflik horizontal dalam distribusi produk cangkang sawit. Keadaan tersebut secara nyata juga turut berpengaruh terhadap jalannya operasional PT Bumi Indonesia Bangkit.

Penilaian Risiko

Komponen ini berfungsi untuk mengevaluasi tingkat pengaruh suatu peristiwa atau kondisi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Moeller, 2007). Risiko keseluruhan dari suatu aktivitas organisasi diperoleh melalui kombinasi antara nilai kemungkinan dan konsekuensi dari kejadian tersebut (Commission, 2020).

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap berbagai permasalahan yang pernah terjadi di PT Bumi Indonesia Bangkit, seluruh kejadian tersebut dapat dikategorikan sebagai kejadian yang sudah pernah terjadi. Pengkategorian risiko ini merujuk pada Ernst & Young, (2018). Seluruh kejadian yang telah dikategorikan sebagai risiko yang telah terjadi kemudian dianalisis lebih lanjut melalui proses klasifikasi jenis risiko, yang didasarkan pada karakteristik masing-masing risiko. Setiap kejadian dianalisis secara mendalam untuk menentukan jenis risiko yang relevan, sebagaimana telah dirumuskan dalam kerangka teoritis sebelumnya.

Risiko yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan pengkodean, yang bertujuan untuk memberikan identitas unik bagi setiap bentuk kejadian, sehingga memudahkan dalam proses pemetaan, analisis, dan penelusuran lebih lanjut. Selain itu, analisis juga diarahkan untuk menggali dan menentukan sumber atau penyebab risiko baik yang berasal dari faktor internal atau eksternal.

Tabel 1.3 Identifikasi Risiko

Jenis Risiko	Kode Risiko	Risiko	Penyebab/ Sumber Risiko
Risiko Pasar	A1	Penurunan pendapatan akibat fluktuasi harga cangkang sawit, dan risiko kesulitan mendapatkan stok barang di harga terbaik.	- Fluktuasi harga karena adanya mekanisme pasar (<i>supply and demand</i>) menyebabkan pergeseran harga pasar cangkang sawit. - Belum adanya harga indeks acuan nasional membuat pergeseran harga dapat berubah secara cepat. - Perencanaan stok yang buruk di

			internal perusahaan.
Risiko Pasar	A2	Penurunan nilai PO atau hilangnya alokasi suplai akibat meningkatnya jumlah pesaing di pasar.	Praktik perang harga (<i>price war</i>) antar pelaku usaha.
Risiko Pasar	A3	Biaya operasional meningkat.	Kenaikan tarif angkutan penyebrangan (rute Merak–Bakauheni).
Risiko Strategis	B1	Posisi tawar perusahaan melemah, kompetisi meningkat.	Masuknya pesaing baru dengan modal besar & penawaran tempo pembayaran panjang, salah satunya ditenggarai oleh kebijakan DHE.
Risiko Strategis	B2	Penurunan daya saing produk perusahaan.	Munculnya produk substitusi (<i>woodpellet, woodchip, sawdust</i>).
Risiko Operasional	C1	Keterlambatan pengiriman barang.	Cuaca buruk dan ketidakterdugaan selama proses bongkar muat.
Risiko Operasional	C2	Gangguan distribusi ke mitra usaha.	Kerusakan armada transportasi yang digunakan.
Risiko Operasional	C3	Kerugian akibat penyusutan stok dan manipulasi kuantitas.	Penyimpangan sopir dalam bentuk penjualan ilegal dan manipulasi jumlah barang.
Risiko Operasional	C4	Kerugian finansial berupa penalti dan berpotensi merusak hubungan kemitraan	Praktik manipulasi jumlah timbangan oleh driver dengan menyiram air untuk meningkatkan berat muatan.
Risiko Kredit	D1	Gangguan arus kas operasional perusahaan.	Keterlambatan pembayaran dari pabrik mitra di luar tempo yang telah disepakati.

Sumber : Diolah oleh peneliti, (2025)

Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang dilakukan terhadap aktivitas perusahaan PT Bumi Indonesia Bangkit, terdapat sepuluh jenis risiko yang dikelompokkan ke dalam empat kategori jenis risiko, yaitu risiko pasar, risiko strategis, risiko operasional, dan risiko kredit. Pengelompokan ini dilakukan untuk mempermudah proses analisis dan pengendalian risiko berdasarkan sumber penyebab serta dampak yang ditimbulkan.

Pengukuran Risiko

Permasalahan yang telah dikategorikan ke dalam jenis risiko masing-masing kemudian dinilai pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses ini menjadi bagian integral dalam kerangka kerja ERM COSO, yang menekankan perlunya pemahaman menyeluruh terhadap risiko sebagai landasan dalam pengambilan keputusan strategis.

Tabel 1.4 Frekuensi Kemungkinan Terjadinya Risiko (*Occurence*)

Kode Risiko	Risiko	Penyebab	Pengelompokkan Frekuensi Kemungkinan Terjadinya Risiko
A1	Penurunan pendapatan akibat fluktuasi harga cangkang sawit, dan risiko kesulitan mendapatkan stok barang di harga terbaik.	-Fluktuasi harga karena adanya mekanisme pasar (<i>supply and demand</i>) menyebabkan pergeseran harga pasar cangkang sawit. -Belum adanya harga indeks acuan nasional membuat pergeseran harga dapat berubah secara cepat. -Perencanaan stok yang buruk di internal perusahaan.	5 (Hampir Pasti / <i>Almost Certain</i>)
A2	Penurunan nilai PO atau hilangnya alokasi suplai akibat meningkatnya jumlah pesaing di pasar.	Praktik perang harga antar kompetitor.	4 (Kemungkinan Besar / <i>Likely</i>)

A3	Biaya operasional meningkat.	Kenaikan tarif angkutan penyebrangan laut.	2 (Kadang-kadang/ <i>Unlikely</i>)
B1	Posisi tawar perusahaan melemah, kompetisi meningkat.	Pesaing dengan modal besar (eksportir) akibat regulasi yang ada kini mulai merambah market lokal	4 (Kemungkinan Besar / <i>Likely</i>)
B2	Penurunan daya saing produk perusahaan.	Munculnya produk substitusi (<i>woodpellet, woodchip, sawdust</i>).	5 (Hampir Pasti / <i>Almost Certain</i>)
C1	Keterlambatan pengiriman barang.	Cuaca buruk dan ketidakterdugaan selama proses bongkar muat.	3 (Mungkin/ <i>Possible</i>)
C2	Gangguan distribusi ke mitra usaha.	Kerusakan armada transportasi yang digunakan.	4 (Kemungkinan Besar / <i>Likely</i>)
C3	Kerugian finansial akibat penyusutan stok dan manipulasi kuantitas.	Penyimpangan sopir dalam bentuk penjualan ilegal dan manipulasi jumlah barang.	3 (Mungkin/ <i>Possible</i>)
C4	Kerugian finansial berupa penalti dan berpotensi merusak hubungan kemitraan	Praktik manipulasi jumlah timbangan oleh driver dengan menyiram air untuk meningkatkan berat muatan.	3 (Mungkin/ <i>Possible</i>)
D1	Gangguan arus kas operasional perusahaan.	Keterlambatan pembayaran dari pabrik mitra di luar tempo yang telah disepakati	3 (Mungkin/ <i>Possible</i>)

Sumber : PT Bumi Indonesia Bangkit, Diolah oleh peneliti, (2025)

Berdasarkan hasil identifikasi, masing-masing kode risiko dikelompokkan berdasarkan frekuensi kemungkinan terjadinya risiko. Risiko dengan kode A1 dan B2 termasuk dalam kategori 5 – hampir pasti (*almost certain*), yang menunjukkan bahwa risiko tersebut sangat mungkin terjadi secara rutin. Selanjutnya, risiko dengan kode A2, B1, dan C2 berada pada kategori 4 – kemungkinan besar (*likely*), menandakan bahwa kejadian risiko tersebut cukup

sering terjadi dalam operasional perusahaan. Risiko dengan kode C1, C3, C4, dan D1 diklasifikasikan dalam kategori 3 – mungkin (*possible*), artinya risiko tersebut berpotensi terjadi dengan kemungkinan sedang. Sementara itu, risiko A3 termasuk dalam kategori 2 – kadang-kadang (*unlikely*), yang mengindikasikan bahwa kejadian tersebut kadang-kadang terjadi, meskipun tetap perlu diantisipasi.

Tabel 1.5 Dampak Risiko (*Severity*)

Risiko		Dampak Risiko					
Kode Risiko	Kejadian Risiko	Hukum	Kuangan	Operasional	Reputasi	Kesehatan dan Keselamatan	Kemampuan Mencapai Sasaran Strategis
A1	Penurunan pendapatan akibat fluktuasi harga cangkang savit.	Tidak berdampak langsung	Berkurangnya pemasukan	Mendorong efisiensi biaya, dan pengaturan <i>inventory stock</i> .	Tidak Relevan	Tidak relevan	Menghambat pencapaian target
A2	Penurunan nilai PO atau hilangnya alokasi suplai akibat meningkatnya jumlah pesaing di pasar.	Tidak berdampak langsung	Kehilangan omzet signifikan	Potensi <i>idle capacity</i> dan inefisiensi suplai	Tidak relevan	Tidak relevan	Terhambatnya ekspansi pasar
A3	Biaya operasional meningkat.	Tidak berdampak langsung	Beban biaya meningkat	Perlu penyesuaian logistik	Tidak signifikan	Tidak relevan	Menunda pengembangan
B1	Posisi tawar perusahaan melemah, kompetisi meningkat.	Tidak berdampak langsung	Penurunan potensi pendapatan	Perlu strategi penjualan baru	Terdampak secara citra kompetitif	Tidak relevan	Ancaman terhadap rencana jangka panjang
B2	Penurunan daya saing produk perusahaan.	Tidak berdampak langsung	Potensi kehilangan pasar	Perlu adaptasi produk dan strategi	Tidak relevan	Tidak relevan	Mengancam keberlanjutan model bisnis
C1	Keterlambatan pengiriman barang.	Potensi pelanggaran kontrak	Potensi penalti dan biaya tambahan	Disrupsi langsung distribusi	Bisa menurunkan kepercayaan mitra	Risiko kerja di cuaca ekstrem	Gangguan pada efisiensi pengiriman
C2	Gangguan distribusi ke mitra usaha.	Potensi wanprestasi	Biaya perbaikan dan kehilangan transaksi	Gangguan distribusi signifikan	Menurunkan profesionalisme logistik	Keselamatan berkendara	Menghambat kelancaran suplai
C3	Kerugian akibat penyusutan stok dan manipulasi kuantitas.	Potensi pelanggaran hukum	Kerugian finansial karena penyusutan barang.	Perlu untuk meluangkan waktu dan tenaga ekstra untuk melakukan pengauditan.	Menurunkan kepercayaan	Tidak relevan	Mengurangi efisiensi logistik
C4	Denda dari pembeli dan kerusakan hubungan kemitraan.	Potensi kehilangan kontrak kerjasama karena menurunnya kualitas produk	Penalti atas nilai barang	Disrupsi logistik dan kerjasama	Merusak citra & kepercayaan	Tidak relevan	Hambat keberlangsungan kemitraan
D1	Gangguan arus kas operasional perusahaan.	Potensi wanprestasi	Langsung berdampak pada likuiditas	Operasional terhambat karena dana terbatas	Kurangi kepercayaan pihak ketiga	Tidak relevan	Menghambat ekspansi dan investasi

Sumber : PT Bumi Indonesia Bangkit, Diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis, dampak risiko yang diukur dengan skala impact of risk

menunjukkan satu risiko berada pada kategori tertinggi, yaitu skala 5 (Catastrophic), yakni risiko C3 terkait kerugian akibat penyusutan stok dan manipulasi kuantitas. Risiko ini sangat berdampak karena tidak hanya menimbulkan kerugian finansial yang signifikan akibat hilangnya barang yang seharusnya diperdagangkan, tetapi juga mengganggu integritas operasional perusahaan. Dampaknya berpotensi mengacaukan jadwal distribusi, menyebabkan pembatalan kontrak, dan memicu hilangnya kepercayaan dari mitra bisnis internasional. Jika terjadi secara berulang, risiko ini dapat mengancam keberlangsungan perusahaan karena kerugian yang ditimbulkan bersifat sistemik, mencakup keuangan, reputasi, serta stabilitas bisnis jangka panjang.

Beberapa risiko berada pada skala 4 (Disastrous), yang juga memiliki dampak besar terhadap kelangsungan operasional dan pencapaian target strategis perusahaan. Risiko A1, yaitu penurunan pendapatan akibat fluktuasi harga cangkang sawit, sangat signifikan karena sifat harga komoditas ini yang volatil dan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kurs, kebijakan energi negara tujuan, dan kompetisi dari biomassa lain. Penurunan harga dapat menggerus margin keuntungan secara drastis, mengingat biaya logistik yang tinggi dalam bisnis ekspor. Risiko A2, yaitu penurunan nilai purchase order (PO) atau hilangnya alokasi suplai, juga memiliki dampak serius karena akan mengurangi pendapatan dalam jumlah besar dan menimbulkan inefisiensi rantai pasok, seperti penumpukan stok di gudang yang berpotensi meningkatkan biaya penyimpanan. Risiko B2 berupa penurunan daya saing produk mengancam posisi perusahaan di pasar global, terutama karena persaingan harga dan kualitas yang ketat. Ketidakmampuan mempertahankan keunggulan kompetitif dapat berujung pada hilangnya pasar ekspor dan menurunnya keberlanjutan bisnis. Risiko lain dalam kategori ini adalah C2, gangguan distribusi ke mitra usaha, yang dapat menyebabkan pembatalan kontrak atau penalti serta menimbulkan kerugian besar. Dampaknya tidak hanya berupa kerugian finansial, tetapi juga rusaknya reputasi perusahaan sebagai pemasok yang andal. Risiko C4, yaitu kerusakan hubungan kemitraan, berpotensi memicu gangguan rantai pasok dan meningkatkan biaya operasional akibat berkurangnya dukungan pemasok dan mitra logistik. Risiko D1, terkait gangguan arus kas operasional, juga termasuk kategori ini karena likuiditas merupakan faktor kunci dalam menjaga keberlangsungan operasional. Keterlambatan pembayaran dari pembeli atau kewajiban regulasi seperti penempatan Devisa Hasil Ekspor (DHE) dapat menahan modal kerja, sehingga menghambat pembayaran kepada pemasok dan memperlambat proses pengiriman.

Risiko yang berada pada skala 3 (Serious)

juga perlu mendapatkan perhatian meskipun dampaknya tidak sampai mengancam keberlangsungan bisnis secara menyeluruh. Risiko A3, yaitu peningkatan biaya operasional, dapat mengurangi margin keuntungan jika tidak diimbangi dengan penyesuaian harga jual. Risiko B1, berupa melemahnya posisi tawar perusahaan, membuat perusahaan rentan terhadap tekanan harga dan syarat kontrak yang tidak menguntungkan akibat ketergantungan pada pembeli tertentu. Risiko C1, yakni keterlambatan pengiriman barang, berdampak pada reputasi perusahaan dan menimbulkan potensi denda atau penalti kontrak. Meskipun sifatnya dapat dipulihkan, keterlambatan yang berulang menurunkan kepercayaan pelanggan dan memengaruhi peluang kontrak jangka panjang.

Seluruh risiko ini, baik yang berada pada skala Catastrophic, Disastrous, maupun Serious, menunjukkan bahwa tanpa pengendalian yang terstruktur, perusahaan menghadapi ancaman yang dapat memengaruhi keuangan, reputasi, dan keberlanjutan bisnis secara signifikan. Penerapan strategi pengendalian risiko berbasis *Enterprise Risk Management* (ERM) menjadi kebutuhan mendesak agar potensi dampak tersebut dapat diminimalkan melalui identifikasi, mitigasi, dan pemantauan risiko secara sistematis dan berkelanjutan.

Prioritas Risiko

Prioritas risiko merupakan proses penentuan tingkat urgensi penanganan terhadap masing-masing risiko yang telah diidentifikasi, berdasarkan kombinasi antara tingkat kemungkinan terjadinya (*occurrence*) dan dampak yang ditimbulkan (*severity*). Melalui proses ini, perusahaan dapat memetakan risiko dalam urutan prioritas, mulai dari risiko yang paling signifikan hingga yang memiliki pengaruh minimal terhadap keberlangsungan operasional dan pencapaian tujuan (Coso, 2004).

Tingkat kemungkinan terjadinya (*occurrence*) diklasifikasikan ke dalam lima kategori, yaitu *almost certain* (hampir pasti), *likely* (kemungkinan besar), *possible* (mungkin), *unlikely* (kadang-kadang), dan *rare* (sangat jarang). Sementara itu, tingkat keparahan (*severity*) dibagi ke dalam lima kategori, yaitu *insignificant* (tidak berarti atau sangat kecil dampaknya), *minor* (kecil atau tidak signifikan), *serious* (serius atau berdampak cukup besar), *disastrous* (berdampak fatal atau merugikan secara signifikan), dan *catastrophic* (berdampak sangat parah hingga mengancam kelangsungan operasional). Penilaian ini bertujuan untuk memperoleh skor risiko (*risk score*), yang dihitung dengan mengalikan nilai tingkat kemungkinan (*occurrence*) dengan tingkat keparahan (*severity*) dari masing-masing risiko. Hasil penilaian risiko tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.6 Pengukuran Skor Risiko

Jenis Risiko	Kode Risiko	Risiko	Occurrence	Severity	Risk Score
Risiko Pasar	A1	Penurunan pendapatan akibat fluktuasi harga cangkang sawit, dan risiko kesulitan mendapatkan stok barang di harga terbaik.	5	4	20
	A2	Penurunan nilai PO atau hilangnya alokasi suplai akibat meningkatnya jumlah pesaing di pasar.	4	4	16
	A3	Biaya operasional meningkat.	2	3	6
Risiko Strategis	B1	Posisi tawar perusahaan melemah, kompetisi meningkat.	4	3	12
	B2	Penurunan daya saing produk perusahaan.	5	4	20
Risiko Operasional	C1	Keterlambatan pengiriman barang.	3	3	9
	C2	Gangguan distribusi ke mitra usaha.	4	4	16
	C3	Kerugian akibat penyusutan stok dan manipulasi kuantitas.	3	5	15
	C4	Kerugian finansial berupa penalti dan berpotensi merusak hubungan kemitraan	3	4	12
Risiko Kredit	D1	Gangguan arus kas operasional perusahaan.	3	4	12

Sumber: PT Bumi Indonesia Bangkit, Diolah oleh peneliti (2025)

Tahap berikutnya adalah melakukan pemetaan risiko untuk menentukan prioritas penanganan dengan memanfaatkan matriks risiko. Langkah ini bertujuan memudahkan peneliti dalam memahami posisi masing-masing kejadian risiko.

Pemetaan tersebut berfungsi untuk mengidentifikasi risiko yang memerlukan penanganan lebih awal sesuai tingkat urgensinya. Hasil pemetaan matriks risiko pada PT Bumi Indonesia Bangkit ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 1.7 Matriks Risiko

Significance		Dampak / Severity				
		1 INSIGNIFICANT	2 MINOR	3 SERIOUS	4 DISASTROUS	5 CATASTROPHIC
Frekuensi Kemungkinan Terjadi (Occurrence)	1 RARE					
	2 UNLIKELY			A3		
	3 POSSIBLE			C1	C4, D1	C3
	4 LIKELY			B1	A2, C2	
	5 ALMOST CERTAIN				A1, B2	

Sumber : PT Bumi Indonesia Bangkit, Diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan pemetaan pada matriks risiko, analisis difokuskan pada empat kategori utama:

1. *Moderate*: Terdapat satu risiko, yaitu A3 (biaya operasional meningkat), dengan kemungkinan *unlikely* dan dampak *serious*. Risiko ini berdampak pada beban biaya tambahan, namun probabilitas kejadiannya rendah sehingga tidak memerlukan penanganan prioritas.
2. *High*: Terdapat dua risiko, yaitu C1 (keterlambatan pengiriman) dan B1 (melemahnya posisi tawar), dengan kemungkinan *possible-likely* dan dampak *serious*. Risiko ini dapat mengganggu distribusi

dan strategi penjualan, sehingga perlu pengendalian untuk meminimalkan dampak operasional dan finansial.

3. *Very High*: Lima risiko termasuk kategori ini, antara lain C3, C4, D1, A2, dan C2. Kombinasi kemungkinan *possible-likely* dan dampak *disastrous* menunjukkan potensi kerugian besar, gangguan arus kas, serta disrupsi hubungan mitra yang mengancam pencapaian tujuan strategis.
4. *Extreme*: Dua risiko masuk kategori ini, yaitu A1 (fluktuasi harga) dan B2 (penurunan daya saing), dengan kemungkinan *possible-almost*

certain dan dampak *disastrous-catastrophic*. Risiko ini berpotensi menyebabkan kerugian besar dan mengancam kelangsungan operasional perusahaan.

Respon Risiko

Menurut Moeller, (2007) sebuah organisasi harus dapat menentukan sikap atas hasil penilaian risiko. Langkah selanjutnya yang dilakukan adalah merespon risiko yang diawali dengan pengklasifikasian risiko berdasarkan level serta penentuan respons yang tepat sesuai hasil pemetaan tingkat risiko melalui matriks risiko. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa skor risiko berada pada rentang 6 hingga 20, yang dijadikan dasar dalam menetapkan prioritas pengendalian dengan merujuk pada kategori respons risiko.

Klasifikasi Risiko Berdasarkan Level

Risiko pada PT Bumi Indonesia Bangkit diklasifikasikan dalam lima tingkat:

1. Tidak Dapat Diterima (Skor 15–25)
Risiko dengan dampak sangat tinggi terhadap operasional dan memerlukan pengendalian ketat:
A1: Penurunan pendapatan karena fluktuasi harga (20)
A2: Penurunan nilai PO/suplai (16)
B2: Penurunan daya saing (20)
C2: Gangguan distribusi (16)
C3: Manipulasi kuantitas stok (15)
2. Perhatian Manajemen (Skor 10–14)
Perlu perhatian penuh dan pengendalian kuat:
B1: Melemahnya posisi tawar (12)
C4: Kerusakan hubungan kemitraan (12)
D1: Gangguan arus kas (12)
3. Pengendalian Manajemen (Skor 6–9)
Masih dapat diterima dengan pengendalian manajemen:
C1: Keterlambatan pengiriman (9)
4. Dipantau (Skor 4–6)
Risiko rendah, cukup dipantau:
A3: Kenaikan biaya operasional (6)

Penentuan Respon Risiko

Penentuan respon risiko dirancang untuk setiap risiko sesuai dengan tingkatannya, dengan mempertimbangkan strategi, yaitu menghindari risiko (*risk avoidance*), mengurangi risiko (*risk reduction*), membagi risiko (*risk sharing*), atau menerima risiko (*risk acceptance*) Safitri & Rufaedah, (2020). Hasil analisis penentuan respon risiko untuk PT Bumi Indonesia Bangkit adalah sebagai berikut:

- a. Menghindari Risiko: Risiko C3 dihindari dengan sistem kontrol stok dan pemisahan kewenangan.

- b. Mengurangi Risiko: Risiko A1, A2, B1, B2, C1, D1 dikurangi melalui diversifikasi pasokan, kontrak harga, kemitraan eksklusif, logistik andal, dan manajemen keuangan ketat.
- c. Membagi Risiko: C2 dan C4 dibagi dengan mitra logistik melalui kontrak kerja sama yang mengatur tanggung jawab bersama.
- d. Menerima Risiko: Risiko A3 masih dapat diterima karena dampaknya rendah, dapat dikelola dengan efisiensi dan analisis biaya-manfaat.

Aktivitas Pengendalian

Menurut Moeller, (2007) kebijakan dan prosedur ditetapkan, serta diimplementasikan untuk membantu memastikan respon risiko berjalan dengan efektif. Aktivitas pengendalian memerlukan lingkungan yang mencakup: integritas dan nilai etika, kompetensi, kebijakan dan praktik SDM, budaya organisasi, filosofi dan gaya kepemimpinan manajemen, struktur organisasi, serta wewenang dan tanggung jawab (Commission, 2020).

Penentuan Strategi Pengendalian Risiko

Strategi pengendalian risiko merupakan pendekatan terencana untuk mengantisipasi, meminimalkan, atau menghilangkan dampak negatif dari risiko yang telah diidentifikasi dalam aktivitas operasional perusahaan. Penerapan strategi pengendalian risiko pada PT Bumi Indonesia Bangkit yang bergerak di industri perdagangan cangkang sawit memiliki peran penting dalam menjamin keberlangsungan bisnis, menjaga stabilitas keuangan, serta mempertahankan kepercayaan mitra usaha. PT Bumi Indonesia Bangkit, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan cangkang sawit, menghadapi beragam risiko yang mencakup risiko pasar, risiko strategis, risiko operasional, dan risiko kredit.

Untuk mengantisipasi potensi kerugian serta menjaga keberlanjutan operasional, perusahaan menerapkan strategi pengendalian yang disesuaikan dengan tingkat keparahan (*risk score*) dan karakteristik risiko yang dihadapi, seperti menghindari, mengurangi, membagi, atau menerima risiko. Setiap risiko kemudian dirumuskan langkah-langkah pengendalian yang spesifik, terukur, dan relevan dengan kondisi aktual perusahaan.

Langkah-langkah pengendalian risiko yang diterapkan tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif, dengan fokus pada perencanaan jangka panjang, optimalisasi sumber daya, serta kolaborasi strategis dengan mitra usaha. Penjabaran rinci mengenai strategi pengendalian untuk setiap jenis risiko dijelaskan sebagai berikut:

- a. Risiko Pasar (A1–A3)
A1 – Fluktuasi harga & stok: Diatasi melalui perencanaan PO, kontrak harga fleksibel, diversifikasi pemasok, dan penyesuaian pembelian sesuai musim serta tren pasar.

A2 – Penurunan PO & alokasi suplai: Dikendalikan dengan penjadwalan pasokan terstruktur, menjaga kualitas, ekspansi pasar, kemitraan strategis, dan strategi harga adaptif.

A3 – Kenaikan biaya operasional: Diterima sebagai risiko rendah; dikelola lewat efisiensi biaya, SOP anti-pemborosan, dan pemilihan mitra logistik kompetitif.

b. Risiko Strategis (B1–B2)

B1 – Posisi tawar melemah: Ditangani dengan penguatan jaringan bisnis, analisis pasar, efisiensi internal, dan hubungan jangka panjang dengan mitra.

B2 – Daya saing menurun akibat substitusi: Direspon dengan analisis pasar, strategi harga/kualitas, efisiensi produksi, dan diversifikasi pasar domestik & ekspor.

c. Risiko Operasional (C1–C4)

C1 – Keterlambatan pengiriman: Antisipasi melalui jadwal distribusi rinci, koordinasi logistik, dan rencana alternatif.

C2 – Gangguan distribusi: Diatasi dengan mitra logistik ganda, safety stock, dan klausul pembagian risiko.

C3 – Manipulasi & penyusutan stok: Dikendalikan lewat SOP pencatatan, mitra terpercaya, dan pengawasan gudang.

C4 – Penalti akibat manipulasi kuantitas: Mitigasi melalui dokumentasi visual, pelatihan etika, sanksi, dan kontrak tanggung jawab bersama.

d. Risiko Kredit (D1)

D1 – Gangguan arus kas: Ditangani dengan sistem pembayaran jelas, evaluasi kredit, diversifikasi pembeli, dan penyediaan cadangan kas.

Pengungkapan Risiko

Pengungkapan risiko dilakukan untuk memberikan informasi mengenai potensi risiko yang memungkinkan pemangku kepentingan memahami tingkat eksposur risiko yang dihadapi organisasi. Proses ini meliputi penyajian informasi secara sistematis mengenai jenis risiko, pengkodean risiko, penyebab/ sumber risiko, risk score, level risiko, respon risiko, serta usulan strategi pengendalian risiko.

Informasi dan Komunikasi

Menurut Moeller, (2007) informasi yang relevan diidentifikasi, ditangkap, dan dikomunikasikan, dalam bentuk atau waktu yang memungkinkan setiap orang menjalankan tanggungjawabnya. Komponen ini menitikberatkan pada penyampaian informasi yang relevan kepada pihak-pihak terkait melalui media komunikasi yang tepat. Sistem informasi memanfaatkan data yang dihasilkan secara internal maupun informasi dari

sumber eksternal untuk mendukung pengendalian risiko dan pengambilan keputusan yang selaras dengan tujuan organisasi Coso, (2004).

Pada penelitian yang dilakukan di PT Bumi Indonesia Bangkit, hasil pengamatan menunjukkan adanya sejumlah kelemahan yang menggambarkan fenomena negatif dalam praktik penyusunan dan penyampaian informasi. Fenomena ini secara tidak langsung dapat mempengaruhi kecepatan pengambilan keputusan manajerial, efektivitas koordinasi antar divisi, serta hubungan perusahaan dengan pihak eksternal seperti pemasok dan mitra logistik.

Penyusunan Informasi

Proses penyusunan informasi di PT Bumi Indonesia Bangkit pada dasarnya telah mengikuti alur standar berupa pengumpulan data, validasi, analisis, dan pelaporan. Namun, berdasarkan hasil temuan, sistem ini belum berjalan secara optimal.

1. Keterlambatan pelaporan data lapangan masih terjadi, salah satunya pada pengiriman cangkang sawit ke mitra pabrik di Kawasan Industri Cikarang pada Februari 2025. Koordinator lapangan terlambat melaporkan kendala kerusakan mesin truk yang menyebabkan distribusi terhambat. Manajemen baru menerima laporan satu hari setelah kejadian. Kebutuhan bahan bakar produksi di pabrik harus dipenuhi pada hari yang sama sesuai dengan jadwal. Keterlambatan informasi menyebabkan pembeli terlambat mengambil keputusan penggunaan bahan bakar alternatif dan menimbulkan keluhan.
2. Data antardivisi belum terintegrasi secara optimal. Pada 20 Maret 2025, manajer pemasaran menerima *purchase order* (PO) sebesar 200 MT tanpa koordinasi dengan direktur utama maupun manajer operasional. Permintaan tersebut memiliki tenggat waktu 20 hari dengan harga penjualan Rp1.320/kg. Menjelang Lebaran 2025, sebagian armada berhenti beroperasi akibat kebijakan pembatasan kendaraan. Perusahaan hanya mampu mengirimkan 100 MT. Setelah Lebaran, harga cangkang sawit melonjak menjadi Rp1.380/kg karena pembelian besar-besaran oleh eksportir. Perusahaan kesulitan memenuhi sisa PO dan dinilai gagal memenuhi kewajiban kontraktual. Permasalahan ini menunjukkan bahwa sinkronisasi informasi dan koordinasi internal perlu diperkuat melalui sistem informasi digital yang terintegrasi.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih memerlukan sistem informasi terintegrasi yang lebih modern dan digital, agar alur pelaporan dapat lebih cepat, akurat, dan efisien.

Komunikasi Internal dan Eksternal

Hasil wawancara dengan informan di perusahaan juga mengungkapkan adanya hambatan komunikasi yang terjadi di perusahaan, baik di lingkungan internal perusahaan maupun dengan pihak eksternal.

1. Komunikasi Internal

Komunikasi antar divisi belum efektif karena masih bergantung pada grup WhatsApp tanpa sistem pencatatan terstruktur. Volume pesan yang tinggi sering menyebabkan informasi penting terlewat, meningkatkan potensi miskomunikasi dan keterlambatan pengambilan keputusan lintas divisi.

2. Komunikasi Eksternal

Hambatan komunikasi eksternal terjadi dengan mitra logistik dan pemasok, meliputi:

- Perbedaan interpretasi jadwal pengiriman. Pada 13 November 2024 terjadi miskomunikasi terkait jadwal pengiriman. Surat jalan tidak diteruskan ke pihak logistik, sehingga armada diberangkatkan terlambat dan tiba saat hari libur. Ketidaktahuan mitra baru tentang larangan pembongkaran di hari libur memicu pembengkakan biaya operasional. Kasus ini menegaskan pentingnya komunikasi terdokumentasi sebagai bukti koordinasi.
- Kesalahan informasi kapasitas angkutan. Pada 26 Februari 2025, mitra pabrik salah memahami kapasitas truk yang dikirim (45 MT) melebihi batas timbangan (38 MT). Proses bongkar tidak dapat dilakukan sehingga perusahaan harus mencari pihak ketiga untuk menerima muatan, yang berdampak pada penurunan margin, biaya tunggu armada, dan potensi susut muatan.

Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan perlunya sistem komunikasi dan dokumentasi yang lebih terintegrasi.

Pemantauan

Menurut Moeller, (2007) keseluruhan proses ERM dimonitor dan modifikasi dilakukan apabila perlu. Pemantauan dapat dilakukan secara berkelanjutan (*ongoing*) maupun melalui evaluasi terpisah. Pemantauan berkelanjutan tercermin dalam kegiatan rutin seperti supervisi dan rekonsiliasi, yang berlangsung dalam aktivitas manajerial sehari-hari. Sementara itu, ruang lingkup dan frekuensi evaluasi terpisah ditentukan berdasarkan hasil penilaian risiko serta efektivitas pemantauan berkelanjutan.

Dalam suatu perusahaan, setiap individu memiliki tanggung jawab terhadap organisasi dengan menyesuaikan peran dan kewenangannya, yang terstruktur ke dalam beberapa tingkatan atau hierarki manajemen (Muizu & Sule, 2017).

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa sistem pemantauan di PT Bumi

Indonesia Bangkit belum sepenuhnya berjalan optimal. Mekanisme pemantauan yang diterapkan masih memiliki kelemahan sehingga potensi risiko kerap teridentifikasi setelah menimbulkan dampak nyata terhadap operasional. Selain itu, koordinasi antar jenjang manajemen baik pada tingkat puncak, menengah, maupun lini operasional belum terbangun secara sistematis dan terstruktur.

Lebih jauh, sejak awal pendiriannya, PT Bumi Indonesia Bangkit berbentuk PT Perorangan, di mana hanya terdapat satu orang pemilik yang sekaligus memegang seluruh otoritas pengambilan keputusan strategis. Tidak adanya komisaris atau divisi pengawas dalam struktur formal perusahaan membuat fungsi pemantauan cenderung kurang terorganisir. Seluruh evaluasi dan pengendalian risiko sangat terpusat pada pemilik, sehingga tidak ada mekanisme check and balance yang biasanya hadir dalam perusahaan dengan struktur manajemen lebih lengkap. Kondisi ini dapat menyebabkan pemantauan berjalan secara subjektif dan tidak selalu efektif, terutama ketika dihadapkan pada kompleksitas operasional serta risiko yang dinamis.

Evaluasi Berkala

Evaluasi berkala merupakan mekanisme utama pemantauan untuk menilai efektivitas pengendalian risiko. PT Bumi Indonesia Bangkit belum memiliki jadwal evaluasi rutin yang terdokumentasi. Evaluasi kinerja operasional hanya dilakukan saat terjadi masalah signifikan, seperti keterlambatan pengiriman atau gangguan arus kas, sehingga risiko tidak teridentifikasi sejak dini. Pada 14 Februari 2025, perusahaan mengalami keterlambatan pembayaran senilai Rp82,8 juta dari pembeli lokal. Sesuai kontrak, pembayaran seharusnya diterima pada 21 Februari 2025, namun hingga 22 Februari 2025 belum diterima karena transisi internal pembeli. Keterlambatan ini tidak terdeteksi akibat tidak adanya evaluasi berkala terhadap status piutang, yang berdampak pada keterbatasan modal kerja dan hambatan pembelian bahan baku.

Perusahaan perlu menetapkan jadwal evaluasi rutin, seperti evaluasi mingguan untuk logistik dan bulanan untuk keuangan. Evaluasi mencakup analisis pengiriman, ketepatan pembayaran, dan potensi risiko, serta harus terdokumentasi dalam laporan tertulis sebagai bahan perbaikan.

PT Bumi Indonesia Bangkit juga menghadapi minimnya umpan balik dari tim lapangan. Informasi hanya disampaikan secara lisan tanpa dokumentasi tertulis, sehingga tidak dapat digunakan dalam evaluasi jangka panjang. Perusahaan perlu menerapkan sistem pelaporan tertulis atau digital seperti Google Form, spreadsheet, atau aplikasi manajemen proyek. Laporan harus mencakup waktu kejadian, deskripsi masalah, solusi, status penyelesaian, dan konfirmasi

pelapor agar seluruh permasalahan tercatat lengkap dan sistematis.

Pembaharuan Informasi

Proses pemantauan risiko memerlukan pembaruan informasi yang relevan. Informasi terkini membantu penyesuaian strategi pengendalian terhadap dinamika pasar, regulasi, atau kondisi eksternal lainnya. PT Bumi Indonesia Bangkit belum memiliki sistem pembaruan informasi risiko yang terintegrasi. Informasi diperoleh secara manual dan bergantung pada inisiatif individu, khususnya pemilik. Ketiadaan alur komunikasi formal dan dokumentasi menyebabkan kesulitan dalam analisis risiko secara cepat dan akurat. Perusahaan disarankan membangun sistem pembaruan informasi yang melibatkan seluruh divisi, seperti pemasaran, operasional, dan keuangan. Sistem dapat berupa basis data digital yang rutin diperbarui dengan informasi harga pasar, regulasi, dan tren industri.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengendalian risiko dengan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada PT Bumi Indonesia Bangkit, dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian telah tercapai, yaitu menganalisis pengendalian risiko yang diterapkan perusahaan dan merumuskan strategi pengendalian risiko berbasis ERM. Penelitian ini menemukan bahwa pengendalian risiko sebelumnya masih bersifat reaktif dan tidak terstruktur, sehingga perusahaan rentan terhadap risiko kategori extreme yang dapat mengganggu keberlangsungan usaha. Melalui penerapan ERM, penelitian ini mengusulkan kerangka pengendalian risiko yang terintegrasi, mencakup proses identifikasi, penilaian, respon, pengendalian, komunikasi, dan pemantauan risiko secara menyeluruh. Pendekatan ERM dinilai mampu memberikan pandangan holistik terhadap risiko, meningkatkan koordinasi, dan memperkuat pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya transformasi pengendalian risiko dari pendekatan tradisional menuju ERM agar perusahaan lebih adaptif terhadap dinamika bisnis. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur tentang implementasi ERM pada perusahaan perdagangan dengan sumber daya terbatas. Refleksi terhadap efektivitas ERM menunjukkan bahwa metode ini relevan dan bermanfaat, meskipun penerapannya menghadapi tantangan berupa keterbatasan teknologi, sumber daya manusia, dan kebutuhan perubahan budaya organisasi.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan untuk PT Bumi

Indonesia Bangkit dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Saran Teoritis:

a. Bagi Perguruan Tinggi:

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi pembelajaran mengenai penerapan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai suatu pedoman pengendalian risiko, perguruan tinggi dapat memperkaya materi ajar terkait pengendalian risiko dengan studi kasus nyata yang menyoroti tantangan dalam integrasi sistem informasi, komunikasi, dan Pemantauan pada perusahaan dengan sumber daya terbatas.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya:

Penelitian berikutnya dapat memperluas kajian dengan menambahkan analisis komparatif pada perusahaan dengan struktur organisasi yang lebih lengkap, ataupun perusahaan dengan industri yang berbeda untuk melihat efektivitas penerapan ERM.

2. Saran Praktis:

- ##### a. Bagi Perusahaan: PT Bumi Indonesia Bangkit
- disarankan untuk menerapkan ERM secara proaktif dengan fokus pada pencegahan risiko sebelum berdampak besar, terutama pada risiko yang bisa berdampak extreme bagi perusahaan. Perusahaan juga disarankan membentuk tim pengawasan untuk menggantikan peran check and balance yang biasanya ada pada struktur PT perorangan. Digitalisasi pelaporan dan integrasi sistem informasi antar divisi juga menjadi prioritas agar pengambilan keputusan lebih cepat dan akurat. Selain itu, evaluasi risiko harus dilakukan secara berkala dengan pembaruan data pasar, tren harga, dan kebijakan pemerintah untuk memperkuat strategi pengendalian risiko jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Addara, O. Y. (2017). Analisis pengendalian risiko operasional berdasarkan pendekatan enterprise risk management pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta (Skripsi). Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ahyar, H., Andriani, H., Sukmana, D. J., Hardani, S. P., MS, N. H. A., GC, B., & Utami, E. F. (2020). Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. CV Pustaka Ilmu.
- Aminah, A., & Yusriyadi, Y. (2018). Implementasi program industri hijau dalam rangka kebijakan penurunan emisi gas rumah kaca. *Bina Hukum Lingkungan*, 3(1), 63–80.
- Anita, S. Y., Kustina, K. T., Wiratikusuma, Y., Sudirjo, F., Sari, D., Rupiwardani, I., Nugroho, L., Rakhmawati, I., Harahap, A.

- K., & Anwar, S. (2023). Manajemen risiko. *Global Eksekutif Teknologi*.
- Alsheikh, A. H., et al. (2025). The impact of enterprise risk management on financial performance: Evidence from the GCC Islamic banks. *Asian Economic and Financial Review*, 13(11), 818–831.
- Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik kelapa sawit Indonesia 2023. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/1/29/d5dcb42ab730df1be4339c34/statistik-kelapa-sawit-indonesia-2023.html>
- Berg, H.-P. (2010). Risk management: Procedures, methods and experiences. *Reliability: Theory & Applications*, 5(2), 79–95.
- Bura, E., & Wiryono, S. K. (2013). Risk management-based internal audit for auditor to improve the performance of PT Timah (Persero) Tbk. *The Indonesian Journal of Business Administration*.
- Cahyono, E. (n.d.). Ekspansi perkebunan sawit dari mistifikasi ke pusaran politik land grabbing di Indonesia.
- Commission of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2020). Compliance risk management: Applying the COSO ERM framework.
- Crawford, J. (2024). The relationship between enterprise risk management and organizational decision-making in energy industries. *International Journal of Management Reviews*.
- Chittumuri, I., Alshehab, N., & Voss, R. J. (2025). Risk analysis of flowlines in the oil and gas sector: A GIS and machine learning approach. *Journal of Petroleum Risk Analytics*.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations). (2004). Enterprise risk management-integrated framework.
- Dartiningsih, B. E. (2016). Gambaran umum lokasi, subjek, dan objek penelitian. *Buku Pendamping Bimbingan Skripsi*, 129.
- Daya, S. (2019). Analisis risiko operasional dengan pendekatan metode ERM pada JNE Telukdalam. *Program Studi Manajemen STIE Nias Selatan*.
- Darmawi, H. (2014). Manajemen perbankan. PT Bumi Aksara.
- Fahrizi, R. F., & Saputra, H. E. (2023). Valuasi perkebunan kelapa sawit dan pemanfaatan limbah sebagai peluang bisnis di Indonesia. *Al-Aflah*, 2(2), 73–86.
- Fahmi, I. (2010). Manajemen risiko: Teori, kasus, dan solusi. Alfabeta.
- Faisal, M. (2020). Karakteristik CEO dan enterprise risk management. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 8(1), 1–15.
- Faisal, M., & Hasan, N. N. (2022). Enterprise risk management dan risiko operasional: Peran tata kelola TI. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 71–82.
- Fazariliawan, M. A. (2021). Analisis pengendalian risiko operasional berdasarkan pendekatan enterprise risk management pada Kampung Batik Giriloyo (Skripsi).
- Gamaralalage, D., Kanematsu, Y., Ng, D. K. S., Foong, S. Z. Y., Andiappan, V., Foo, D. C. Y., & Kikuchi, Y. (2022). Life cycle assessment of international biomass utilization: A case study of Malaysian palm kernel shells for biomass power generation in Japan. *Waste and Biomass Valorization*, 13(5), 2717–2733.
- Goenadi, D. H., Dradjat, B., Erningpraja, L., & Hutabarat, B. (2005). Prospek dan arah pengembangan agribisnis kelapa sawit di Indonesia. *Badan Litbang Pertanian*.
- Hardiyanti, W., Nurhayati, I., & Kartika, A. (2022). Keberadaan komisisaris independen, risk management committee, ukuran perusahaan dan pengaruhnya terhadap pengungkapan enterprise risk management. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(12), 5910–5916.
- Hanafi, M. (2006). Manajemen risiko. UPP STIM YKPN.
- Hayfa, J., & Berlian, D. A. B. (2024). Tinjauan hukum penerapan green industry era 4.0: Implementasi biomassa ramah lingkungan melalui limbah sawit berbasis sustainable development. *JAMI: Jurnal Ahli Muda Indonesia*, 5(1), 36–44.
- Haryani, D. S., & Risnawati. (2018). Analisis risiko operasional berdasarkan pendekatan enterprise risk management pada PT Swakarya Indah Busana Tanjungpinang. *Dimensi*, 7(2), 357–367.
- Huber, C. (2025). Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: A case study of a large energy firm. *Journal of Energy Management*.
- IRMAPA. (2017, Maret 27). Selera risiko dan toleransi risiko-perspektif SNI ISO 31000:2011 manajemen risiko nasional Indonesia. <https://irmapa.org/selera-risiko-dan-toleransi-risiko-perspektif-sni-iso-310002011-manajemen-risiko-nasional-indonesia/>
- Indonesian Palm Oil News. (2025, 10 Juli). Pantauan ekspor cangkang kelapa sawit di Indonesia. <https://indonesianpalmoilnews.com/ekspor-cangkang-kelapa-sawit-indonesia>
- Kantor Staf Presiden. (2025, 17 Februari). Presiden Prabowo umumkan kebijakan kewajiban penyimpanan DHE & SDA di dalam negeri [Siaranpers]. <https://www.presidentri.go.id/siaran-pers/presiden-prabowo-umumkan-kebijakan-kewajiban-penyimpanan-dhe-sda-di-dalam-negeri/>

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (n.d.).
BPD PKS dukung hilirisasi industri sawit.
<https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/BPD PKS-Dukung-Hilirisasi-Industri-Sawit>
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003).
The effect of corporate governance on the
use of enterprise risk management: Evidence
from Canada. *Risk Management and
Insurance Review*, 6(1), 53–73.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk
management: Understanding the new
integrated ERM framework*. John Wiley &
Sons.