

Tata Kelola Manajemen Risiko Pada PT Unilever Indonesia, Tbk

Ratnawaty Marginingsih

Akademi Manajemen Keuangan BSI Jakarta

ratnawaty.rmg@bsi.ac.id

Abstract— Risk management is an important part of management strategies all companies. The process whereby an organization appropriate the method is able to show risks happened one activity leading to success in in each of activity of all activities. The focus of risk management is identification and means of overcoming a risk. The targets to add value to maximum sustainable the organization. The role of risk management is expected to anticipate environment rapidly changing,, develop corporate governance, optimize strategic management, secure the sources of resources and asset owned organization and reduce reactive decision making from management the top. Risk management activities includes all the act of to give rest from the operations of a firm and supply rest soul required by all personnel company (including the owner, chairman and employees of a company) .Research methodology used for writing it is a technique descriptive analysis qualitative. Technique data collection used the literature study .Object research were management and the application of on risk management PT Unilever Indonesia, Tbk a period of the year 2015-2016 .

Keywords: Governance, Risk Management

I. PENDAHULUAN

Risiko merupakan bagian dari kehidupan manusia maupun perusahaan. Risiko berhubungan dengan ketidakpastian ini terjadi karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (*uncertain*) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. *The International Standard Organization (ISO 31000)* menyatakan bahwa risiko merupakan efek ketidakpastian objektif. Dimana efek tersebut dapat bersifat positif, negatif atau penyimpangan dari yang diharapkan.

Risiko seringkali digambarkan sebagai kejadian, perubahan keadaan atau suatu konsekuensi. Risiko dapat dikurangi dan bahkan dihilangkan melalui manajemen risiko. Peran dari manajemen risiko diharapkan dapat mengantisipasi lingkungan yang cepat berubah, mengembangkan kebijakan *corporate governance*, mengoptimalkan *strategic management*, mengamankan sumber daya dan *asset* yang dimiliki organisasi dan mengurangi *reactive decision making* dari manajemen puncak. Kegiatan manajemen risiko mencakup semua tindakan untuk memberikan keamanan terhadap operasi perusahaan dan memberikan ketenangan jiwa yang dibutuhkan oleh seluruh personil perusahaan (mencakup pemilik, pimpinan dan karyawan perusahaan).

Manajemen risiko merupakan merupakan proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan risiko, dan memonitor dan mengendalikan penanganan risiko (Djohanputro, 2008). Manajemen risiko juga merupakan suatu sistem pengelolaan risiko dan perlindungan terhadap harta benda, hak milik dan keuntungan perusahaan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya risiko.

Manajemen risiko adalah bagian penting dari strategi manajemen semua perusahaan. Proses dimana suatu organisasi yang sesuai metodenya dapat

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

Manajemen risiko yang efektif merupakan hal mendasar untuk pengelolaan bisnis yang baik, dan keberhasilan PT Unilever Indonesia, Tbk sebagai organisasi bergantung pada kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi berbagai risiko utama dan peluang untuk bisnis. Dalam hal ini PT Unilever Indonesia , Tbk mengelola risiko dan peluang tersebut dengan cara yang dipertimbangkan matang-matang, terstruktur, terkontrol dan efektif. Pendekatan manajemen risiko tertanam dalam kegiatan usaha sehari-hari.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang dipakai untuk penulisan ini adalah teknik analisis deskriptif kualitatif, dimana data-data yang dihasilkan disajikan dalam bentuk deskriptif yang akan memberikan gambaran tentang hasil dari penelitian. Objek penelitian yang dipilih adalah pengelolaan dan penerapan manajemen risiko pada PT Unilever Indonesia, Tbk periode tahun 2015-2016. Teknik pengumpulan data menggunakan pendekatan studi literatur. Literatur yang diperiksa meliputi buku teks, artikel media massa, dan penelusuran literatur *on-line* yang berkaitan dengan penulisan ini.

2.1. Pengertian Risiko

Risiko berhubungan dengan ketidakpastian, ini terjadi oleh karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (*uncertain*) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. Semakin besar risiko yang dihadapi umumnya dapat diperhitungkan bahwa pengembalian yang diterima juga akan lebih besar. Pola pengambilan risiko menunjukkan sikap yang berbeda terhadap pengambilan risiko. Risiko adalah ketidakpastian dan dapat menimbulkan terjadinya peluang kerugian terhadap pengambil keputusan. Ketidakpastian merupakan situasi yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, mendefinisikan risiko sebagai peluang terjadinya hasil yang tidak diinginkan sehingga risiko hanya terkait dengan situasi yang memungkinkan munculnya hasil negatif serta berkaitan dengan kemampuan memperkirakan terjadinya hasil negatif (Muslich, 2007).

Menurut (Hanafi, 2006) Risiko adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang. Risiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan ketidakpastian, di mana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki dapat menimbulkan suatu kerugian.

Sedangkan risiko yang dikemukakan oleh Vaughan dalam (Darmawi, 2014) yaitu :

- a. *Risk is the chance of loss* (Risiko adalah peluang terjadinya kerugian)
Risiko seperti ini biasanya dipergunakan untuk menunjukkan suatu keadaan dimana terdapat keterbukaan terhadap kerugian atau suatu peluang kerugian.
- b. *Risk is the possibility of loss* (Risiko adalah kemungkinan kerugian)
Risiko seperti diatas menunjukkan bahwa risiko menimbulkan kerugian jika tidak segera diatasi.
- c. *Risk is uncertainty* (Risiko adalah ketidakpastian)
Dalam hal ini ada pemahaman bahwa risiko berhubungan dengan ketidakpastian, adanya risiko disebabkan karena adanya ketidakpastian.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan secara umum risiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang dihadapi seseorang atau perusahaan dimana terdapat kemungkinan yang merugikan. Sesuatu yang mengarah pada ketidakpastian atas terjadinya suatu peristiwa selama selang waktu tertentu yang mana peristiwa tersebut menyebabkan suatu kerugian baik itu kerugian kecil yang tidak begitu berarti maupun kerugian besar yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dari suatu perusahaan.

2.2. Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur atau metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman dan merupakan suatu rangkaian aktifitas manusia termasuk: penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan

pemberdayaan sumberdaya.

Strategi mitigasi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu. Manajemen risiko tradisional terfokus pada risiko-risiko yang timbul oleh penyebab fisik atau legal seperti bencana alam atau kebakaran, kematian, serta tuntutan hukum.

Menurut (Siahaan, 2007) manajemen risiko adalah proses sistematis untuk mengelola risiko. Terlepas apakah risiko murni atau spekulasi, yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Definisi manajemen risiko menurut (Fahmi, 2010) adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam 8 memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis

Sedangkan definisi manajemen risiko menurut (Darmawi, 2014) adalah suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Manajemen risiko merupakan sebuah proses preventif yang dirancang untuk memastikan bahwa kemungkinan kerugian dikurangi dan bahwa konsekuensi negatif karena peristiwa yang tidak diinginkan diperkecil.

2.3. Manfaat Manajemen Risiko

Menurut (Darmawi, 2014) Manfaat manajemen risiko yang diberikan terhadap perusahaan dapat dibagi dalam 5 (lima) kategori utama yaitu :

- a. Manajemen risiko mungkin dapat mencegah perusahaan dari kegagalan.
- b. Manajemen risiko menunjang secara langsung peningkatan laba.
- c. Manajemen risiko dapat memberikan laba secara tidak langsung.
- d. Adanya ketenangan pikiran bagi manajer yang disebabkan oleh adanya perlindungan terhadap risiko murni, merupakan harta non material bagi perusahaan itu.
- e. Manajemen risiko melindungi perusahaan dari risiko murni, dan karena kreditur pelanggan dan pemasok lebih menyukai perusahaan yang dilindungi maka secara tidak langsung menolong meningkatkan *public image*.

2.4. Proses Manajemen Risiko

Pemahaman *risk management* memungkinkan manajemen untuk terlibat secara efektif dalam menghadapi uncertainty dengan risiko dan peluang yang berhubungan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan nilai tambah. Menurut COSO, proses manajemen risiko dapat dibagi ke dalam 8 komponen (tahap) yaitu:

- a. Lingkungan Internal (*Internal Environment*)
Lingkungan internal sangat menentukan warna dari

sebuah organisasi dan memberi dasar bagi cara pandang terhadap risiko dari setiap orang dalam organisasi tersebut. Di dalam lingkungan internal ini termasuk, filosofi manajemen risiko dan *risk appetite*, nilai-nilai etika dan integritas, dan lingkungan di mana kesemuanya tersebut berjalan.

- b. Penentuan Tujuan (*Objective Setting*)
Tujuan perusahaan harus ada terlebih dahulu sebelum manajemen dapat mengidentifikasi kejadian-kejadian yang berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut. ERM memastikan bahwa manajemen memiliki sebuah proses untuk menetapkan tujuan dan bahwa tujuan yang dipilih atau ditetapkan tersebut terkait dan mendukung misi perusahaan dan konsisten dengan *risk appetite*-nya.
- c. Identifikasi Kejadian (*Event Identification*)
Kejadian internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan harus diidentifikasi, dan dibedakan antara risiko dan peluang. Peluang dikembalikan (*channeled back*) kepada proses penetapan strategi atau tujuan manajemen.
- d. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)
Risiko dianalisis dengan memperhitungkan kemungkinan terjadi (*likelihood*) dan dampaknya (*impact*), sebagai dasar bagi penentuan bagaimana seharusnya risiko tersebut dikelola.
- e. Respons Risiko (*Risk Response*)
Manajemen memilih respons risiko, menghindari (*avoiding*), menerima (*accepting*), mengurangi (*reducing*), atau mengalihkan (*sharing risk*) dan mengembangkan satu set kegiatan agar risiko tersebut sesuai dengan toleransi (*risk tolerance*) dan *risk appetite*.
- f. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)
Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dan diimplementasikan untuk membantu memastikan respons risiko berjalan dengan efektif.
- g. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*)
Informasi yang relevan diidentifikasi, ditangkap, dan dikomunikasikan dalam bentuk dan waktu yang memungkinkan setiap orang menjalankan tanggung jawabnya.
- h. Pengawasan (*Monitoring*)
Keseluruhan proses ERM dimonitor dan modifikasi dilakukan apabila perlu. Pengawasan dilakukan secara melekat pada kegiatan manajemen yang berjalan terus-menerus, melalui evaluasi secara khusus, atau dengan keduanya.

2.5. Upaya Penanggulangan Risiko

Upaya penanggulangan risiko menurut (Djojosedarso, 2003) upaya untuk menanggulangi risiko harus selalu dilakukan, sehingga kerugian dapat dihindari atau diminimumkan. Sesuai dengan sifat dan objek yang terkena risiko, ada beberapa cara yang dapat dilakukan (perusahaan) untuk meminimumkan risiko kerugian, antara lain:

- a. Melakukan pencegahan dan pengurangan terhadap kemungkinan terjadinya peristiwa yang menimbulkan kerugian, misalnya membangun

gedung dengan bahan-bahan yang antiterbakar untuk mencegah bahaya kebakaran, memagari mesin-mesin untuk menghindari kecelakaan kerja, melakukan pemeliharaan dan penyimpanan yang baik terhadap bahan dan hasil produksi untuk menghindari risiko kecurian dan kerusakan, mengadakan pendekatan kemanusiaan untuk mencegah terjadinya pemogokan, sabotase, dan pengacauan.

- b. Melakukan retensi, artinya mentolerir membiarkan terjadinya kerugian, dan untuk mencegah terganggunya operasi perusahaan akibat kerugian tersebut disediakan sejumlah dana untuk menanggulangnya (contoh : pos biaya lain-lain atau tak terduga dalam anggaran perusahaan).
- c. Melakukan pengendalian terhadap risiko, contohnya melakukan hedging (perdagangan berjangka) untuk menanggulangi risiko kelangkaan dan fluktuasi harga bahan baku/ pembantu yang diperlukan.
- d. Mengalihkan memindahkan risiko kepada pihak lain, yaitu dengan cara mengadakan kontrak pertanggungan (asuransi) dengan perusahaan asuransi terhadap risiko tertentu, dengan membayar sejumlah premi asuransi yang telah ditetapkan, sehingga perusahaan asuransi akan mengganti kerugian bila betul-betul terjadi kerugian yang sesuai dengan perjanjian. Tugas dari seorang manajer risiko adalah berkaitan erat dengan upaya memilih dan menentukan cara-cara/ metode yang paling efisien dalam penanggulangan risiko yang dihadapi perusahaan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Sistem Manajemen Risiko

Manajemen risiko yang efektif merupakan hal mendasar untuk pengelolaan bisnis yang baik, dan keberhasilan PT Unilever Indonesia, Tbk sebagai organisasi bergantung pada kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi berbagai risiko utama dan peluang untuk bisnis perusahaan. PT Unilever Indonesia, Tbk mengelola risiko dan peluang tersebut dengan cara yang dipertimbangkan matang-matang, terstruktur, terkontrol dan efektif. Perusahaan telah menempatkan jaminan internal dan pemantauan kepatuhan untuk meninjau pengaturan risiko strategi. Jaminan internal yang independen (audit internal dan audit perusahaan) dan jaminan eksternal memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa risiko operasional dan risiko pelaksanaan bisnis benar-benar diperhatikan dan dikelola.

Direksi bertanggungjawab untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang dihadapi Perseroan dan memastikan bahwa risiko-risiko tersebut dikelola secara efektif. Dalam menjalankan fungsi ini, Direksi dibantu oleh Tim Manajemen Risiko Korporasi, yang mengatur desain dan implementasi sistem manajemen risiko Perseroan, termasuk matriks risiko, dan menjamin bahwa hal tersebut akan terus diperbarui secara teratur dan

sejalan dengan kondisi ekonomi dan pertumbuhan bisnis yang sedang berlangsung. Tim ini terdiri dari Kepala *Audit Internal, Financial Controller, Commercial Manager, Business System Manager* dan Sekretaris Perusahaan, yang diketuai oleh *Chief Financial Officer*.

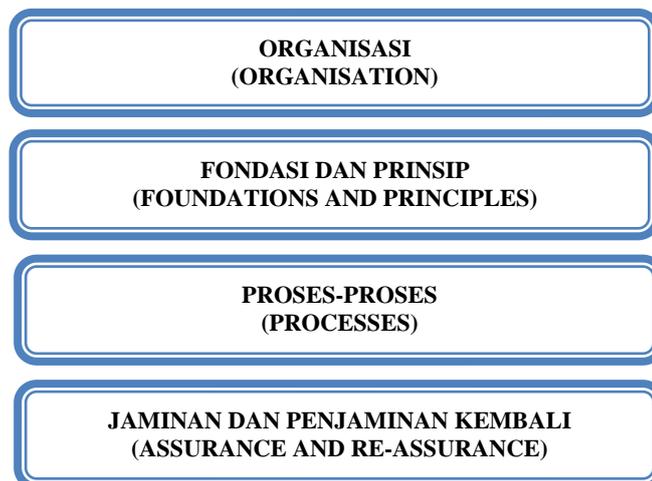
3.2. Pendekatan Perusahaan Untuk Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan bagian integral dari strategi Perseroan dalam mencapai sasaran jangka panjang Perseroan. Keberhasilan perusahaan bergantung pada kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang-peluang yang muncul dari bisnis dan juga di pasar. Untuk mencapai hal ini, perusahaan mengambil pendekatan dengan selalu mempertimbangkan aspek manajemen risiko dan menempatkan penilaian risiko dan peluang pada inti dari agenda tim kepemimpinan perusahaan. Profil risiko sejalan dengan visi perusahaan, dimana bertujuan mempercepat pertumbuhan bisnis sekaligus mengurangi jejak lingkungan dan meningkatkan dampak sosial yang

positif. Cara menangani risiko didorong oleh hal-hal berikut ini:

- a. Pertumbuhan harus sejalan dengan strategi 4G, dimana bertujuan memberikan pertumbuhan yang konsisten, kompetitif, menguntungkan dan bertanggung jawab.
- b. Perilaku harus selaras dengan Pedoman.
- c. Perusahaan berusaha untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Pendekatan perusahaan terhadap manajemen risiko dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar, namun tidak mutlak, bahwa aset perusahaan telah terlindungi, dan bahwa risiko yang dihadapi bisnis telah dinilai dan dikelola dengan baik. Berikut ini adalah skema pendekatan perusahaan terhadap manajemen risiko PT Unilever Indonesia, Tbk:



Sumber: PT Unilever Indonesia, Tbk

Gambar 1.
Skema Pendekatan Perusahaan Terhadap Manajemen Risiko

Berdasarkan pada gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1). Organisasi

Perseroan memiliki struktur organisasi yang jelas, yang telah menguraikan dengan lugas, pertanggungjawaban terhadap risiko-risiko utama yang dihadapi Perseroan dalam jangka pendek, menengah dan panjang. Seluruh manajemen senior bertanggung jawab dan diharuskan untuk secara proaktif berfokus pada risiko-risiko utama tersebut. Seluruh karyawan diminta untuk menyadari dampak yang dihasilkan dari potensi risiko di setiap kegiatan sehari-hari mereka dalam bisnis, dan diminta untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencegah, mengenali, dan

mengurangi potensi risiko. Area risiko secara teratur dievaluasi kembali oleh Direksi, dengan mempertimbangkan aspek lingkungan, masalah sosial, dan pemerintahan. Direksi tetap bertanggung jawab untuk menentukan sifat dan tingkat risiko yang signifikan yang perlu diambil oleh Unilever dalam rangka mencapai tujuan strategis.

2). Landasan dan Prinsip

Pendekatan Perseroan dalam berbisnis didukung oleh Pedoman yang berfungsi sebagai Kode Etik bagi seluruh karyawan. Tanggung jawab sehari-hari untuk memastikan prinsip-prinsip ini diterapkan di seluruh lini Perseroan terletak di tangan manajemen senior di seluruh bidang organisasi. Sementara itu, pelaksanaan

tanggung jawab ini diawasi secara ketat oleh jaringan *Business Integrity Officers* dan Komite. Untuk setiap risiko yang utama, Perseroan telah memiliki dan menempatkan kendali secara rinci, serta telah menunjuk orang yang bertanggung jawab untuk mengelola baik risiko secara keseluruhan dan juga kontrol individu dalam mengelola risiko.

3). Proses-Proses

Perseroan beroperasi sehari-hari melalui berbagai proses dan kegiatan yang meliputi strategi, perencanaan, pelaksanaan dan kinerja manajemen, dengan Manajemen Risiko yang terpadu dalam setiap tahap siklus bisnis tersebut. Setiap proses bisnis diresmikan dan dicatatkan dalam prosedur standar operasional masing-masing.

4). Jaminan dan Penjaminan Kembali

Jaminan kepatuhan terhadap Prinsip Bisnis Perseroan diperkuat dengan deklarasi resmi untuk Pedoman setiap tahunnya. Selain itu, Unit Internal Audit Perusahaan berperan penting dalam membantu Dewan Komisaris dan Direksi untuk memberikan tinjauan yang objektif dan independen dari efektivitas manajemen risiko dan sistem pengendalian internal Perseroan.

3.3. Risiko Utama dan Pencegahannya

Perusahaan telah mengidentifikasi dan menilai risiko-risiko yang relevan dengan bisnis perusahaan secara berkala. Berikut ini penjelasan atas beberapa risiko yang penting dan relevan berikut mitigasi risiko terkait:

a. Keuangan

Perubahan nilai mata uang dapat berfluktuasi secara tajam dan berdampak secara signifikan pada kinerja bisnis. Nilai tukar yang tidak stabil juga dapat mengakibatkan naik turunnya harga bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi produk-produk.

Mitigasi Risiko: Perusahaan mengelola eksposur terhadap mata uang dalam batas yang ditentukan dan dengan menggunakan kontrak valuta berjangka. Selain kontrak tersebut, perusahaan juga melakukan lindung nilai beberapa eksposur melalui penggunaan pinjaman mata uang asing atau kontrak berjangka.

b. Pilihan Brand

Selera dan perilaku konsumen senantiasa berubah. Perusahaan harus mampu mengantisipasi dan menyikapi perubahan ini dengan terus membuat brand dan produk kami unik dan berbeda dengan yang lain. Perusahaan mengandalkan kemampuan dalam menciptakan produk-produk inovatif yang memenuhi kebutuhan konsumen

Mitigasi Risiko: Perusahaan terus memantau tren pasar eksternal dan mengumpulkan masukan dari para konsumen, pelanggan dan pembelanja kami untuk mengembangkan kategori dan strategi brand yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Divisi Riset dan Pengembangan secara aktif mencari cara untuk menerjemahkan preferensi dan selera konsumen menjadi teknologi baru untuk menciptakan produk-produk di masa mendatang.

c. Ekonomi Eksternal

Kondisi ekonomi yang terus berubah dapat mengakibatkan menurunnya permintaan konsumen untuk produk kami, yang dapat mempengaruhi satu atau lebih negara di dalam satu kawasan, atau bahkan secara global. Langkah pemerintah, seperti stimulus fiskal, perubahan perpajakan, dan kontrol harga dapat mempengaruhi pertumbuhan dan profitabilitas operasi lokal.

Mitigasi Risiko: Beragamnya portofolio Unilever dan model bisnis yang fleksibel membantu perusahaan untuk menyesuaikan portofolio dan cepat merespon dengan menciptakan inovasi baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan pelanggan yang berubah saat ekonomi melemah. Perusahaan secara teratur memperbarui perkiraan hasil bisnis dan arus kas dan, jika perlu, menyeimbangkan prioritas investasi.

d. Aspek Hukum dan Peraturan

Unilever patuh terhadap hukum dan peraturan lokal, regional, dan global yang berlaku di berbagai bidang seperti keamanan produk, klaim produk, merek dagang, hak cipta, paten, persaingan, kesehatan dan keselamatan kerja, lingkungan, tata kelola perusahaan, keterbukaan informasi, ketenagakerjaan, serta pajak. Kegagalan untuk mematuhi peraturan yang berlaku dapat mengakibatkan adanya tuntutan perdata dan/atau pidana yang menyebabkan kerusakan, denda dan sanksi. Hal ini dapat mempengaruhi reputasi Perseroan, dan membebani biaya kami dalam berbisnis.

Mitigasi Risiko: Unilever berkomitmen untuk mematuhi undang-undang dan peraturan yang berlaku di Indonesia. Pada area-area khusus, tim yang relevan di tingkat global, regional atau lokal bertanggung jawab untuk menetapkan standar terperinci dan memastikan bahwa semua karyawan memahami dan mematuhi peraturan dan undang-undang yang spesifik dan relevan dengan peran mereka. Spesialis hukum dan peraturan perusahaan sangat terlibat dalam memantau dan meninjau praktek perusahaan untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa perusahaan tetap memahami dan sejalan dengan seluruh peraturan dan kewajiban hukum terkait.

e. Hubungan Industri

Dengan peraturan ketenagakerjaan yang terus berubah-ubah, perusahaan wajib menjalin hubungan

yang baik dengan para karyawan dan serikat pekerja. Gangguan terhadap hubungan industrial dapat mempengaruhi kegiatan operasional, biaya, dan reputasi perusahaan.

Mitigasi Risiko: Untuk mengurangi risiko ini, perusahaan senantiasa memantau perubahan peraturan ketenagakerjaan dan menjalin komunikasi yang baik dengan serikat pekerja. Perusahaan melakukan diskusi secara rutin untuk lebih memahami setiap kepentingan dan menjaga keharmonisan diantara para pemangku kepentingan industri.

f. Karyawan dan Talenta

Penting bagi perusahaan untuk dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan orang-orang yang berkualitas dalam jumlah yang tepat untuk dapat bersaing dan berkembang secara efektif. Di negara berkembang, memungkinkan terjadinya persaingan yang ketat untuk mendapatkan talenta-talenta berbakat yang jumlahnya terbatas. Lepasnya talenta pada posisi manajemen atau posisi inti lainnya, atau ketidakmampuan untuk mengidentifikasi, menarik atau mempertahankan karyawan yang berkualitas, akan mempersulit pengelolaan bisnis dan mempengaruhi operasi dan hasil keuangan

Mitigasi Risiko: Perusahaan telah membentuk dan menerapkan tim sumber daya manusia di seluruh lini bisnis perusahaan. Tim ini memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi jenis-jenis keterampilan dan kemampuan yang diperlukan di masa mendatang, mengembangkan jalur karir dan mengidentifikasi talenta utama dan pemimpin di masa depan. Perusahaan memiliki proses pengembangan manajemen terpadu yang meliputi penilaian kinerja rutin yang ditopang oleh seperangkat perilaku kepemimpinan, keterampilan dan kompetensi. Selain itu, perusahaan juga telah menerapkan program yang ditargetkan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik dan perusahaan secara aktif memantau kinerja dalam mempertahankan talenta dalam Unilever.

g. Sistem dan Informasi

Karena perusahaan berinteraksi secara elektronik dengan para pelanggan, pemasok, dan konsumen, perusahaan sangat membutuhkan sistem dan infrastruktur TI yang aman dan dapat diandalkan. Gangguan dalam sistem TI dapat menghambat operasi bisnis di berbagai area, termasuk menghambat penjualan, produksi, dan siklus arus kas perusahaan. Pembatasan akses ke informasi rahasia serta pemisahan tugas juga berada dalam prioritas tertinggi perusahaan.

Mitigasi Risiko: Piranti keras (*hardware*) yang menjalankan dan mengelola data operasional inti perusahaan didukung sepenuhnya oleh sistem kontingensi terpisah untuk menyediakan operasi cadangan secara *real time* jika terjadi kondisi darurat. Perusahaan menggunakan sistem global untuk mengontrol dan melaporkan akses ke sistem TI yang

vital. Hal ini didukung oleh program pengujian kontrol akses yang dilaksanakan setiap tahun. Perusahaan memiliki kebijakan yang meliputi perlindungan untuk bisnis maupun informasi pribadi, serta kebijakan penggunaan sistem TI dan aplikasi oleh karyawan, dimana para karyawan telah terlatih untuk memahami berbagai kebijakan tersebut. Perusahaan telah menstandarisasi cara pemuatan informasi di situs publik dan memiliki sistem untuk memantau kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan dan hukum serta peraturan mengenai privasi yang berlaku.

h. Produk yang Aman dan Berkualitas Tinggi

Pada proses manufaktur Unilever Indonesia, juga terdapat risiko bahan terkontaminasi secara tidak sengaja ataupun terkontaminasi oleh bahan berbahaya; atau cacat produk lainnya. Risiko ini dapat disebabkan oleh kesalahan manusia, kegagalan peralatan atau faktor lainnya.

Mitigasi Risiko: Perusahaan memiliki proses dan kontrol kualitas produk yang komprehensif, dari hulu sampai hilir, mulai dari produk dirancang sampai produk tersebut ada di rak toko. Kami memverifikasi proses dan kontrol tersebut setiap tahun, dan secara teratur memantau melalui indikator kinerja yang mendorong kegiatan perbaikan terus-menerus. Pemasok utama pada perusahaan telah bersertifikat secara eksternal dan perusahaan memantau kualitas bahan yang diterima secara teratur untuk memastikan bahwa perusahaan memenuhi standar kualitas tinggi yang diperlukan oleh produk tersebut. Jika terjadi insiden yang berkaitan dengan keselamatan konsumen atau kualitas produk, perusahaan mengaktifkan tim manajemen insiden di bawah arahan mereka yang berkompeten dalam hal kualitas produk, sains dan komunikasi, untuk memastikan perusahaan melakukan tindakan yang tepat dan efektif.

i. Supply Chain (Safety)

Pembelian bahan, produksi yang efisien, dan distribusi produk sesegera mungkin kepada pelanggan merupakan elemen penting dari bisnis. Rantai pasokan perusahaan terpapar oleh keadaan alam yang buruk, kecelakaan pada produksi, dan gangguan fisik lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengantarkan produk kepada pelanggan.

Mitigasi Risiko: Rencana darurat perusahaan dirancang untuk memungkinkan perusahaan mengamankan pasokan alternatif bahan utama dan menggunakan bahan pengganti dalam formulasi produk dan resep perusahaan. Rencana ini juga menjamin bahwa perusahaan memiliki fleksibilitas untuk memindahkan atau berbagi produksi antar lokasi pabrik. Perusahaan telah memiliki kebijakan dan prosedur untuk memastikan kesehatan dan keselamatan karyawan serta produk-produk dalam fasilitas perusahaan. Perusahaan juga telah memiliki rencana darurat untuk

memastikan kesinambungan bisnis dan juga rencana pemulihan bencana dalam menanggulangi insiden besar.

j. Manajemen Portofolio

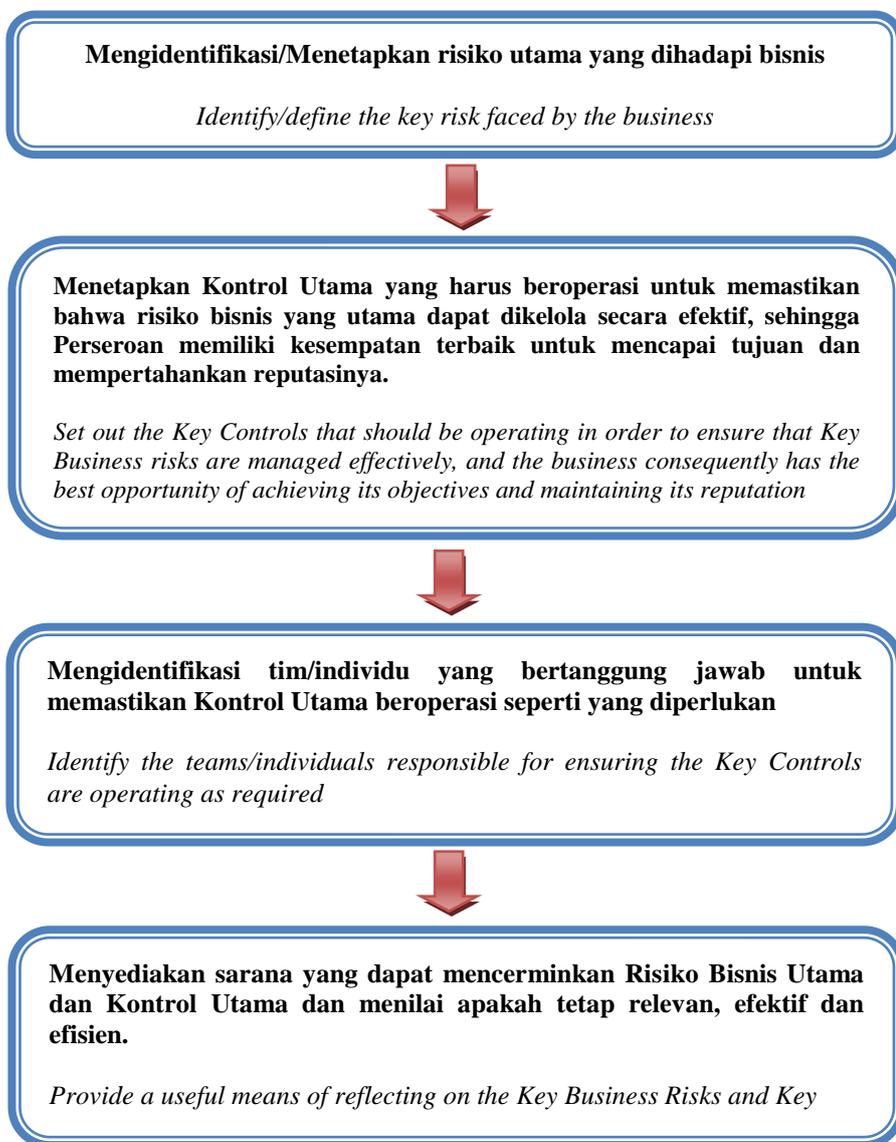
Pertumbuhan berkelanjutan dan profitabilitas dari bisnis perusahaan tergantung pada kekuatan dan pengembangan yang berkesinambungan dari jenis kategori, penyebaran, dan saluran portofolio perusahaan. Jika perusahaan tidak membuat investasi strategis yang sehat, perusahaan dapat kehilangan kesempatan untuk memperoleh pertumbuhan marjin yang berkelanjutan

Mitigasi Risiko: Strategi dan rencana bisnis Unilever Indonesia dirancang untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan difokuskan pada area yang memiliki dampak yang optimal, yaitu kategori dan pasar yang memiliki potensi jangka panjang terbesar bagi

bisnis perusahaan. Perusahaan menentukan kegiatan akuisisi melalui sebuah strategi portofolio dan proses evaluasi yang jelas serta ditetapkan dengan baik.

3.4. Mengelola Risiko

Mengelola risiko sangat penting dilakukan agar perusahaan mampu melindungi asset dan mampu mencapai keberhasilan tujuan baik jangka pendek maupun jangka panjang. PT Unilever Indonesia, Tbk mengambil langkah-langkah utama dalam mengelola risiko sebagai berikut:



Sumber: PT Unilever Indonesia, Tbk

Gambar 2.
Skema Langkah-Langkah Mengelola Risiko

Dalam skema diatas dapat dijelaskan bahwa saat ini risiko utama yang dihadapi dalam bisnis mampu diidentifikasi oleh perusahaan yang kemudahan dari risiko tersebut dapat dilakukan pencegahannya. Pada tahapan berikutnya perusahaan melakukan kontrol utama dalam mengelola risiko bisnis. Adapun Kontrol utama yang dilakukan oleh PT Unilever Indonesia, Tbk meliputi:

Kontrol Internal

Kontrol internal merupakan proses yang dirancang dan dilaksanakan oleh Dewan Komisaris, Direksi dan anggota lain dari manajemen dan seluruh tingkat struktur organisasi. Kontrol internal telah menyatu dalam proses bisnis perusahaan dari hulu ke hilir. Unilever Indonesia memiliki kerangka kontrol internal yang kuat, mencakup sistem manajemen risiko, prosedur kontrol internal dan kontrol dalam pengungkapan informasi. Kerangka tersebut dirancang untuk secara wajar memastikan, walaupun tidak dijamin 100%, bahwa aset perusahaan terjaga, risiko dalam berbisnis senantiasa ditangani dan semua informasi yang harus diungkapkan kepada Direksi senantiasa dilaporkan. Kontrol internal perusahaan mencakup risiko keuangan, operasional, sosial, strategis, lingkungan dan peraturan, dan dikaji secara berkala oleh Direksi dan Unit Audit Internal (UAI) serta penilai independen. Kontrol Internal mencakup semua fungsi, mulai dari:

- a. *Procure to Pay* (P2P),
- b. *Order to Cash* (O2C),
- c. *Make to Deliver* (M2D),
- d. *Record to Report/Laporan Keuangan* (R2R) dan
- e. *Master Data* (MD)

Saat ini, perusahaan sedang dalam proses menerapkan tata laksana pengendalian internal yang lebih komprehensif, terpadu di seluruh fungsi dan mencakup proses *End-to-End* (E2E). Pada tahun 2015 perusahaan telah berhasil menerapkan tata laksana pada proses inti *Procure to Pay* (P2P) dan *Master Data* (MD).

Keselarasan Dengan Kerangka Kerja Internasional

Kerangka kerja kontrol perusahaan didukung oleh CoBP, yang menetapkan standar profesionalisme dan integritas untuk operasi Unilever secara global; dan juga didukung oleh kepatuhan Unilever Indonesia terhadap *Sarbanes Oxley Act* (SOX) yang mengharuskan manajemen senior di setiap unit bisnis untuk menilai rancangan dan efektivitas pengendalian keuangan melalui berbagai tes, dan melaporkan setiap kekurangan yang ada dalam laporan tahunan. Selain penilaian manajemen, kantor akuntan publik bersertifikat juga diperlukan untuk menerbitkan laporan pengesahan pada efektivitas dan melaporkan penilaian manajemen dalam struktur kontrol. Tata laksana kontrol internal Unilever Indonesia sepenuhnya telah sesuai dengan prinsip-prinsip Kerangka Pengendalian Internal Terpadu COSO.

Sejak 2013, cara kerja kontrol perusahaan telah didasarkan pada kerangka kerja Kontrol Berbasis Nol (*ZBC - Zero Based Control*), sebuah kerangka kontrol global terintegrasi yang dikenakan penilaian SOX setiap tahun oleh pihak independen. Hal tersebut memastikan terciptanya kedisiplinan dan keamanan yang lebih tinggi, dengan adanya penyederhanaan dan otomatisasi kontrol dan pelaporan, sehingga mengurangi kontrol manual dan memastikan kualitas transaksi yang lebih baik mulai dari sumbernya.

Evaluasi Efektivitas Sistem Kontrol Internal

Pada akhir setiap periode, Unit Audit Internal (UAI) akan menetapkan rencana audit yang akan dilaksanakan pada periode berikutnya. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan jaminan yang wajar tentang seberapa efektif dan efisien sistem kontrol internal yang telah berjalan di tahun ini. Rencana audit tersebut mencakup evaluasi kontrol internal atas operasi perusahaan dan pelaporan keuangan (*Ulasan Kontrol Internal dan Kontrol Internal atas Pelaporan Keuangan*) yang dilakukan berdasarkan kerangka kerja kontrol internal - COSO. Menurut COSO, komponen kontrol internal terdiri dari 5 unsur, yaitu:

- a. Pengendalian Lingkungan
- b. Penilaian Risiko
- c. Aktivitas Kontrol
- d. Informasi dan Komunikasi
- e. Pemantauan

Sedangkan Efektivitas sistem kontrol internal dievaluasi secara berkala melalui beberapa proses yang berbeda, yaitu:

- a. Evaluasi secara berkala oleh UAI terhadap semua divisi dalam Perseroan untuk memastikan bahwa kegiatan kontrol internal diterapkan secara efektif.
- b. Pertemuan *Control Health Indicators* yang dilakukan setiap bulan, yang menyoroti pengecualian-pengecualian utama yang diterapkan dalam KPI untuk kontrol yang sebelumnya telah ditetapkan.
- c. Sesuai dengan SOX Pasal 404, penilaian manajemen untuk desain dan efektivitas pengendalian keuangan.
- d. Konfirmasi dari akuntan publik bersertifikat mengenai efektivitas kerangka kontrol internal dan laporan penilaian manajemen.
- e. Penilaian kepatuhan tahunan ULI terhadap SOX oleh pihak eksternal yang independen.

Sepanjang proses audit, UAI akan memberikan laporan lengkap kepada Presiden Direktur, yang kemudian akan menyampaikan setiap hasil audit kepada masing-masing departemen. UAI akan mengawasi dan menindaklanjuti setiap rekomendasi secara berkala, untuk memastikan bahwa setiap temuan yang tidak memuaskan dapat ditindaklanjuti secara efektif.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan berupa hasil dari pembahasan data dan informasi yang telah diperoleh di lokasi penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: PT Unilever Indonesia, Tbk mengelola risiko dan peluang dengan cara yang dipertimbangkan matang-matang, terstruktur, terkontrol dan efektif. Perusahaan telah menempatkan jaminan internal dan pemantauan kepatuhan untuk meninjau pengaturan risiko strategi. Jaminan internal yang independen (audit internal dan audit perusahaan) dan jaminan eksternal memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa risiko operasional dan risiko pelaksanaan bisnis benar-benar diperhatikan dan dikelola. Direksi bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang dihadapi Perseroan dan memastikan bahwa risiko-risiko tersebut dikelola secara efektif.

Pendekatan perusahaan terhadap manajemen risiko dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar,

namun tidak mutlak, bahwa aset perusahaan telah terlindungi, dan bahwa risiko yang dihadapi bisnis telah dinilai dan dikelola dengan baik. Pendekatan tersebut meliputi organisasi, landasan prinsip, proses-proses serta jaminan dan penjaminan kembali.

Perusahaan telah mengidentifikasi dan menilai risiko-risiko yang relevan dengan bisnis perusahaan secara berkala, jenis risiko bisnis yang dihadapi PT Unilever Indonesia, Tbk diantaranya adalah keuangan, pilihan brand, ekonomi eksternal, aspek hukum dan peraturan, hubungan industri, karyawan dan talenta, sistem dan informasi, produk yang aman dan berkualitas tinggi, *supply chain (safety)* dan manajemen portofolio.

Dalam mengelola risiko PT Unilever Indonesia, Tbk mengambil langkah-langkah utama yang meliputi proses pengidentifikasian, menetapkan kontrol utama, membentuk tim kontrol utama dan menyediakan sarana yang dapat mencerminkan risiko bisnis secara relevan, efektif dan efisien.

REFERENSI

- Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management. (2004): *Integrated Framework (COSO-ERM)*. New York: AICPA.
- Darmawi, Herman. (2014). Manajemen Risiko. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Djohanputro, Bramantyo. (2008). Manajemen Risiko Korporat. Jakarta: PPM Manajemen.
- Djojosoedarso, Soeisno. (2003). Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Asuransi. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahmi, Irham. (2010). Manajemen Risiko. Bandung: Alfabeta.
- Hanafi, Mamduh. (2006). Manajemen Risiko. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- International Organization for Standardization (2009). *ISO 31000-Risk Management:Principles and Guidelines*. Geneva.
- Muslich, Muhammad. (2007). Manajemen Risiko Operasional. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siahaan. H. (2007). Manajemen Risiko. Jakarta: PT Elex Media Comptindo.
- <https://www.unilever.co.id> (akses tahun 2017)

BIOGRAFI PENULIS

Ratnawaty Marginingsih, SE, MM, Lahir di Jakarta, Menyelesaikan Studi S2 Magister Manajemen di Universitas BSI Bandung. Pernah bekerja di ABN AMRO Bank, Royal Bank of Scotland (RBS Bank) dan PT WOM Finance, Tbk pada divisi *Risk Management*. Saat ini aktif sebagai Dosen di Bina Sarana Informatika, selain itu aktif sebagai anggota Konsorsium Akademi Manajemen Keuangan (AMK) BSI Jakarta dan sebagai anggota Forum Akademisi Indonesia serta sebagai anggota Asosiasi Dosen Indonesia. Selain itu aktif mengikuti kegiatan seminar, workshop baik yang bersifat lokal kampus, nasional dan internasional. Artikel ilmiah yang pernah ditulis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Perbankan Di Indonesia pada Jurnal Widya Cipta Vol. VIII No.1 Maret 2016 ISSN 1411-8729. Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Analisa Rasio Keuangan Pada Perusahaan Telekomunikasi Di Indonesia Pada Jurnal Cakrawala Vol 17 No.1 Maret 2017 ISSN: 2579-3314