

## **Three Lines of Defense dalam Penerapan Manajemen Risiko pada Perusahaan Niaga Gas Bumi**

**Iffah Nabilah Sihab<sup>1</sup>, Vera Diyanti<sup>2</sup>**

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia<sup>1</sup>

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia<sup>2</sup>

**Abstract.** This study aims to see how the application of risk management within a company is linked to the application of the Three Lines of Defense model. The research was conducted based on a statement from one of the Workers in the Object of Research which stated that the application of risk management within the Company was not effective. To explore these problems, this study uses interviewing and observation techniques in collecting the data needed. The results of the interviews and observations will be elaborated using descriptive analysis techniques. The results of this study indicate that in the application of the Three Lines of Defense model in the Company has not carried out risk management maximally on each line. This is because in the second line and third line, the Company does not have a function in charge of carrying out the duties and responsibilities on that line. The absence of a function that runs both lines can pose a risk of a conflict of interest between the Principal and the Agent in achieving the Company's objectives. All risks and mitigation carried out in the first line have not been evaluated optimally, because the Company, through one of the Division owned, only focuses on achieving full risk mitigation at the President Director level.

**Keywords.** risk management; natural gas trading; payment; risk register; three lines of defense

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan manajemen risiko di dalam suatu Perusahaan yang dikaitkan dengan penerapan model *Three Lines of Defense*. Penelitian tersebut dilakukan berdasarkan *statement* dari salah satu Pekerja di dalam Objek Penelitian yang menyebutkan bahwa penerapan manajemen risiko di dalam Perusahaan belum maksimal. Untuk mendalami permasalahan tersebut, Penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan observasi dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan. Hasil dari wawancara dan observasi akan dijabarkan menggunakan teknik analisa deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam penerapan model *Three Lines of Defense*, Perusahaan belum melakukan manajemen risikonya secara maksimal pada masing-masing lini. Hal ini dikarenakan pada lini kedua dan lini ketiga, Perusahaan tidak memiliki Fungsi yang bertugas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada lini tersebut. Tidak adanya Fungsi yang menjalankan kedua lini tersebut dapat menimbulkan risiko terjadinya konflik kepentingan antara Prinsipal dan Agen dalam mencapai tujuan Perusahaan. Seluruh risiko dan mitigasi yang dilakukan pada lini pertama belum dievaluasi secara maksimal, karena Perusahaan, melalui salah satu Divisi yang dimiliki, hanya berfokus pada pencapaian mitigasi risiko secara penuh pada level President Director saja.

**Kata Kunci:** manajemen risiko; niaga gas bumi; proses pembayaran; *risk register*; *three lines of defense*

**Correspondence.** [iffanabilas@yahoo.co.id](mailto:iffanabilas@yahoo.co.id)<sup>1</sup>, [veranabila1@gmail.com](mailto:veranabila1@gmail.com)<sup>2</sup>

**History of article.** Received: April 2019, Revision: Juli 2019, Published: September 2019

### **1. PENDAHULUAN**

Sekitar bulan April tahun 2016, dunia diguncangkan dengan temuan kasus kecurangan (*fraud*) terkait dengan tindak pidana korupsi dan pengurangan beban perpajakan, yang dikenal dengan kasus *The Panama Papers* (Dhyatmika, Parera, Widjaya, & Silalahi, 2016), pada kuartal kedua tahun 2018 dunia kembali dikejutkan dengan kasus *fraud* yang menimpa PT Sunprima Nusantara Pembiayaan, atau yang dikenal dengan sebutan SNP Finance, serta salah satu

Kantor Akuntan Publik (KAP) yang menanganinya, yakni KAP Satrio Bing Eny, di mana KAP tersebut merupakan salah satu entitas dari Delloite Indonesia.

Kasus *fraud* yang menimpa SNP Finance diduga berkaitan dengan adanya jaminan piutang fiktif yang dilaporkan dalam Laporan Keuangan dan digunakan oleh SNP Finance untuk mendapatkan pinjaman (kredit) dari Bank lain (Akbar, 2018). Adanya kasus tersebut dapat berdampak negatif terhadap Perusahaan

*multifinance*, di mana Bank-bank akan semakin ketat dalam memerikan pendanaan kepada Perusahaan *multifinance*, seperti SNP Finance. Slamet, dalam (Franedy, 2018), menyebutkan bahwa beberapa Bank yang terdandung kasus SNP Finance merupakan Bank bagus yang memiliki penerapan manajemen risiko yang cukup baik.

Untuk menghindari hal tersebut terjadi lagi, Pemerintah mengeluarkan Peraturan OJK Nomor 35/POJK.05/2018 tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Pembiayaan, di mana aturan tersebut mengatur mengenai *disclosure* atau pengungkapan informasi-informasi penting oleh Perusahaan *multifinance* pada saat Perusahaan menerbitkan MTN atau *Medium Term Notes* (Sari & Kartika, 2019). Penerbitan peraturan tersebut menjadi salah satu mitigasi risiko yang dilakukan oleh Pemerintah agar Pemerintah senantiasa dapat menjaga transaksi yang dilakukan debitur maupun kreditur di Indonesia. Selain itu, peraturan tersebut dibuat sebagai suatu dorongan bagi Perusahaan *multifinance* untuk meningkatkan pengelolaan aset dan *libility management* (ALMA), manajemen risiko likuiditas, risiko pendanaan, dan risiko pembayaran (Sari & Kartika, 2019).

Dalam pencapaian sasaran organisasi Perusahaan, terdapat berbagai macam kendala atau risiko yang akan dihadapi oleh Perusahaan, baik kendala atau risiko dalam jangka pendek maupun jangka Panjang, serta berasal dari pengaruh internal maupun eksternal (IBFGI, n.d.). Hal ini dikarenakan Perusahaan akan dihadapkan oleh berbagai macam ketidakpastian dalam mencapai visi misi, *strategic goals*, serta *strategic objectives*-nya. Penjelasan tersebut sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Priyarsono, selaku Ketua Dewan Penasihat Akademik CRMS Indonesia, dalam wawancara yang dilakukan oleh Tim Peneliti CRMS Indonesia (Afwan & Siti, n.d.). Priyarsono juga mengungkapkan bahwa adanya dinamika yang tidak pasti dalam lingkungan startegis sebuah Perusahaan menyebabkan Perusahaan harus senantiasa sigap dan tanggap dalam mengatasi kendala atau risiko yang muncul. Risiko yang timbul dalam sebuah Perusahaan dapat berupa

risiko kerugian finansial, kehilangan reputasi Perusahaan, hingga kehancuran bisnis Perusahaan.

Manajemen risiko dapat menjadi salah satu alternatif yang dapat dilakukan oleh Perusahaan dalam *me-manage* kendala atau risiko yang timbul atas ketidakpaastian yang menimbulkan ancaman (*threat*) terhadap kegiatan bisnis Perusahaan. Manajemen risiko sendiri merupakan sebuah pendekatan yang dilakukan dalam rangka mengelola ketidakpastian yang timbul akibat adanya ancaman (*threat*) dan serangkaian kegiatan manusia (*series of human activities*), termasuk di dalamnya adalah penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelola dan memitigasi risiko dengan menggunakan sumber daya yang ada (Suroso & Fakhrozi, 2018). Selain itu, manajemen risiko dipandang sebagai salah satu aspek yang berguna dalam membangun kerangka strategis Perusahaan, sehingga dapat mendukung Perusahaan dalam mencapai visi misinya (Priyarsono dalam (Afwan & Siti, n.d.)). Lebih lanjut lagi, manajemen risiko juga diharapkan dapat membantu Perusahaan dalam mengevaluasi strategi yang telah dijalankan saat ini, sehingga Perusahaan dapat menentukan strategi apa yang akan dilaksanakan kedepannya.

Untuk mengetahui seberapa besar dan berpengaruhnya suatu risiko atas ketidakpastian yang timbul di dalam Perusahaan dibutuhkan sebuah analisis yang tepat yang dilakukan oleh suatu Pihak. Kegiatan penentuan dan pengklasifikasian risiko tersebut dikenal dengan sebutan analisis risiko (*risk analysis*). (Lathrop & Ezell, 2017) menyebutkan bahwa analisis risiko bukan berbentuk sebuah perhitungan matematis, melainkan berbentuk sebuah argument antara satu Pihak dengan Pihak lainnya terhadap suatu kegiatan, peraturan, hukum, dan kebijakan yang berlaku disuatu Perusahaan atau Institusi. Efektif atau tidaknya suatu analisis risiko bergantung pada seberapa baik proses "*Verification*" dan "*Validation*" yang dilakukan terhadap risiko tersebut (Goerlandt et al., 2017; Aven and Heide, 2009; Sargent, 2013; Petty, 2010; Department of Defense, 2008; United States Coast Guard, 2006) dalam (Lathrop & Ezell, 2017).

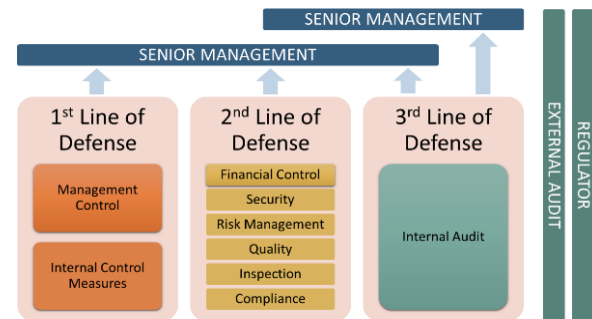
Pada umumnya, proses manajemen risiko suatu Perusahaan dilakukan dengan 3 (tiga) pendekatan besar yang dikenal dengan sebutan *Three Lines of Defense*, di mana masing-masing lini tersebut memiliki perannya tersendiri. Dalam *Three Lines of Defense*, kontrol manajemen (*management control*) menjadi lini pertama dalam penerapan manajemen risiko Perusahaan, dilanjutkan dengan lini kedua yang terdiri dari kontrol risiko dan fungsi pengawasan kepatuhan (*risk control and compliance oversight functions*), serta lini ketiga yakni jaminan independent (*independent assurance*) (The Institute of Internal Auditors, 2013). Ketiga lini tersebut digambarkan dalam Gambar 1.1.

*Board of Directors* atau Dewan Direksi dan *Senior Management* memiliki peranan penting dalam rangka memastikan *Three Lines of Defense* dilakukan dengan maksimal di dalam penerapan manajemen risiko serta proses kontrol Perusahaan. Hal ini dikarenakan Dewan Direksi dan *Senior Management* memiliki tanggung jawab dalam menetapkan tujuan organisasi, strategi dalam mencapai tujuan tersebut, serta membangun struktur dan proses tata kelola untuk mengelola risiko yang terjadi dalam Perusahaan (The Institute of Internal Auditors, 2013).

Ketiga lini yang terdapat di dalam *Three Lines of Defense* bekerja secara bersama-sama dalam membangun manajemen risiko yang efektif di dalam Perusahaan. Apabila terdapat salah satu komponen yang tidak ada, maka berpotensi terdapat tumpang tindih tanggung jawab antar satu lini dengan lini lainnya yang dapat menyebarkan penerapan manajemen berjalan tidak maksimal.

Dari ketiga lini tersebut, di dalam lini ketiga (*3<sup>rd</sup> Lines of Defense*) terdapat komponen Internal Audit sebagai Pihak yang melakukan *independent assurance* terkait dengan seberapa efektif penerapan tata kelola Perusahaan, manajemen risiko, dan kontrol internal di dalam Perusahaan. Peran Internal Audit tersebut menjadi salah satu indikator sangat penting dan sangat menentukan apakah Perusahaan berhasil melakukan manajemen risikonya dengan maksimal atau tidak. Akan tetapi, tidak terdapat regulasi yang mewajibkan bahwa sebuah Perusahaan, baik Perusahaan Terbuka maupun

Perusahaan Privat, harus memiliki Internal Audit atau fungsi setara dengan Internal Audit. Padahal, adanya Internal Audit tidak hanya penting bagi organisasi atau Perusahaan besar, melainkan juga bagi entitas yang lebih kecil dalam membantu Perusahaan menerapkan tata kelola dan manajemen risikonya secara lebih efektif.



Sumber: ECIIA/FERMA *Guidance* dalam (The Institute of Internal Auditors, 2013), halaman 2, diolah kembali oleh Penulis (2019)

**GAMBAR 1.1 THREE LINES OF DEFENSE**

Tidak adanya regulasi tersebut menjadi suatu hal yang menarik untuk diteliti terhadap Perusahaan yang tidak memiliki komponen atau fungsi Internal Audit di dalam Perusahaannya. Sejalan dengan *Governance, Risk, and Compliance Concepts (GRC Concepts)*, yang digambarkan dalam Diagram 2 dan didefinisikan sebagai suatu kumpulan fungsi yang melihat dan mengelola risiko dan kepatuhan di dalam sebuah Organisasi untuk mencapai tujuan Organisasi (Ernst & Young, 2015), penelitian ini ingin melihat bagaimana sebuah Perusahaan menjalankan kegiatan manajemen risiko serta bagaimana Perusahaan tersebut melakukan mitigasi risiko atas risiko yang kemungkinan akan terjadi di Perusahaan. Selain membahas terkait dengan lini ketiga dalam *Three Lines of Defense*, penelitian ini juga ingin melihat bagaimana sebuah Perusahaan melaksanakan *Three Lines of Defense* pada tahap pertama atau pada lini pertama yang berkaitan dengan proses pembayaran di dalam Perusahaan.

## 1. KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

Penelitian ini merujuk kepada 3 (tiga) penelitian terdahulu, yakni penelitian John

Lathrop dan Barry Ezel, penelitian Terje Aven, dan penelitian Laura F. Spira dan Michael Page.

### ***A System Approach to Risk Analysis Validation for Risk Management***

Penelitian ini dilakukan oleh John Lathrop dan Barry Ezel pada tahun 2017. (Lathrop & Ezell, 2017) ingin menunjukkan bagaimana pentingnya melakukan *validation* dalam proses analisis risiko untuk melakukan kegiatan manajemen risiko. *Validation* merupakan sebuah pengujian yang dilakukan untuk melihat seberapa efektif analisis risiko mendukung implementasi manajemen risiko. Untuk melakukan *validation* tersebut, (Lathrop & Ezell, 2017) memperkenalkan sebuah sistem yang terbagi kedalam 3 (tiga) bagian, yakni *Analysts' Domain*, *Users' Domain*, dan *Analysts' Community Domain*.

### ***Ignoring Scenarios in Risk Assessments: Understanding the Issues and Improving Current Practice***

Penelitian ini dilakukan oleh Terje Aven pada tahun 2016. (Aven, 2016) ingin melihat bagaimana sebuah skenario yang telah dibuat oleh Perusahaan memiliki hasil yang berbeda, bahkan sangat jauh berbeda, dengan keadaan yang sebenarnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengklarifikasi serta memberikan rekomendasi terkait dengan bagaimana menangani kejadian tersebut.

(Aven, 2016) menjelaskan bahwa luasnya skenario yang dapat dibuat untuk suatu risiko menyebabkan tidak semua skenario dapat digunakan. Secara garis besar, skenario yang dapat dibuat oleh Perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) bagian, yakni:

- a. Skenario yang tidak teridentifikasi (*Not Identified*)
- b. Skenario yang teridentifikasi (*An Identified Scenario*) dan telah dimasukkan kedalam penilaian risiko (*risk assessment*), termasuk di dalamnya kemungkinan terjadinya risiko serta cara mengatasinya telah didiskusikan.
- c. Skenario yang teridentifikasi (*An Identified Scenario*) dan telah dimasukkan kedalam penilaian risiko (*risk assessment*), tetapi risiko tersebut diyakini dapat diabaikan,

sehingga tidak dilakukan penilaian lebih lanjut.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa tugas utama dalam melakukan penilaian risiko adalah dengan mengidentifikasi kejadian dan skenario yang menghasilkan suatu hasil yang spesifik. Akan tetapi, tidak dapat dipungkiri bahwa dalam proses melakukan penilaian risiko, terdapat beberapa sumber risiko yang tidak dapat ditangkap oleh Pihak yang melakukan penilaian. Hal tersebut dapat dikatakan sebagai sebuah risiko dalam melakukan penilaian risiko. Untuk mengatasi hal tersebut, terdapat 2 (dua) hal yang diajukan Penulis, yakni:

1. Dalam melakukan analisis, analisa yang dilakukan harus secara luas, sehingga segala kemungkinan yang relevan dapat menjadi dasar penilaian risiko, termasuk di dalamnya adalah segala kemungkinan skenario yang belum teridentifikasi;
2. Untuk risiko-risiko yang sulit untuk diidentifikasi, Perusahaan harus memiliki cara yang tepat, seperti kombinasi antara metode analisis risiko dengan metode yang dapat mengukur ketahanan yang pada akhirnya dapat digunakan untuk mengatasi skenario dan kejadian yang tidak teridentifikasi ataupun tidak direncanakan sebelumnya.

### ***Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit***

Penelitian ini diusung oleh Laura F. Spira dan Michael Page pada tahun 2003 di Perusahaan yang berbasis di UK, di mana penelitian ini menunjukkan bahwa perkembangan persyaratan dalam melakukan pelaporan Tata Kelola Perusahaan memberikan peluang terhadap beberapa Pihak untuk kepentingannya pribadi dengan menyalahgunakan manajemen risiko yang ada di Perusahaan. (Spira & Page, 2003) juga menjelaskan bahwa terdapat berbagai macam persepsi terkait dengan konsep risiko, respon terhadap risiko, dan akuntabilitas terhadap risiko terkait (Tabel 2.1).

**TABEL 2.1 INTENSITAS MANAJEMEN TERHADAP RISIKO**

	<i>Risk Concept</i>	<i>Risk Response</i>	<i>Risk Assessment</i>
<i>Pre-Modern</i>	<i>Fate, superstition, sin</i>	<i>Acceptance, blame</i>	<i>Expiation, punishment, vengeance, retribution</i>
<i>Modern</i>	<i>Calculable, quantifiable</i>	<i>Avoidance, protection</i>	<i>Compensation</i>
<i>"Risk Society" (Beck)</i>	<i>Manageable</i>	<i>Control and regulation via systems, based on expert advice, systems for response and blame avoidance</i>	<i>System amendment, extended control</i>

Sumber: (Spira & Page, 2003)

Penelitian ini juga mendiskusikan terkait dengan definisi dan peran dari pengendalian internal (*internal control*) dalam kaitannya Tata Kelola Perusahaan, di mana terdapat perubahan dari definisi *internal control* menjadi *risk management*. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen risiko merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk menentukan akuntabilitas Manajemen dalam sebuah Perusahaan. Sedangkan Kerangka Tata Kelola Perusahaan dibuat untuk mengelola risiko melalui antara lain, mekanisme akuntabilitas pelaporan Laporan Keuangan, Audit, dan Pengendalian Internal. Dari sisi *cultural theory*, teori ini berpendapat bahwa persepsi suatu kelompok terhadap sebuah risiko sangat bervariasi, bergantung kepada rezim yang digunakan (Spira & Page, 2003). Hal ini tentunya akan berdampak kepada budaya "*blame avoidance*" yang terjadi disekitar Organisasi.

Selain itu, penelitian ini menggunakan 2 (dua) teori yang menjadi landasan utama dalam menganalisa masalah yang terjadi di dalam Objek Penelitian. Landasan teori yang digunakan adalah Teori Keagenan dan Teori Budaya.

### Teori Keagenan

Di dalam Perusahaan, terdapat sebuah hubungan antara Prinsipal, yakni Direksi, dengan Agen, yakni Manajemen. Hubungan tersebut didefinisikan oleh (Jensen & Meckling, 1976) sebagai hubungan keagenan (*Agency Relationship*), yakni sebuah keterikan antara Agen dalam melakukan suatu kegiatan (jasa) tertentu bagi Prinsipal, di mana kegiatan yang dilakukan termasuk kedalam pengambilan keputusan bagi kegiatan tersebut. Dalam situasi tertentu, baik Prinsipal maupun Agen akan

memiliki sudut pandang yang berbeda, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa akan terjadi sebuah konflik satu sama lain. Konflik tersebut dikenal dengan istilah *agency problems*, di mana Prinsipal dan Agen tidak memiliki arah tujuan yang sama (Jensen & Meckling, 1976). (Eisenhardt, 1989) juga menjelaskan bahwa *agency problems* akan menimbulkan preferensi risiko yang berbeda antara Prinsipal dan Agen dalam menjalankan kegiatan Perusahaan.

*Agency theory* dan beberapa pedoman mengenai Tata Kelola Perusahaan menyarankan bahwa sebuah Perusahaan harus memiliki penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik agar informasi yang diberikan Perusahaan dapat lebih transparan (Nu et al., 2011). Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik (GCG) dapat menjadi salah satu alternatif yang dapat diambil untuk mengatasi *agency problems* yang terjadi di dalam Perusahaan.

Dewan Direksi, sebagai salah satu komponen yang terdapat didalam penerapan Tata Kelola Perusahaan, dapat menjadi salah satu jembatan untuk mengurangi asimetri informasi (*information asymmetry*) dengan cara memoderasi hubungan negatif antara risiko dan kinerja Perusahaan (Tao & Hutchinson, 2013). Selain itu, (Tao & Hutchinson, 2013) juga menyebutkan bahwa komposisi dari sebuah Komite yang dimiliki Perusahaan, baik Komite Risiko maupun Komite Kompensasi, berhubungan positif dengan risiko dan performa Perusahaan.

### Teori Budaya

(Tansey & O'riordan, 1999; Tansey & Rayner, 2008) menyebutkan bahwa Teori Budaya (*Cultural Theory*) telah berkembang selama 20 (dua puluh) tahun terakhir, atau sekitar awal tahun 1970-an. Teori ini diyakini menjadi kerangka atau dasar penting dalam memahami bagaimana suatu kelompok menafsirkan suatu bahaya dan membangun kepercayaan terhadap Organisasi atau Lembaga yang diyakini dapat mengatasi risiko tersebut (Tansey & O'riordan, 1999). Sejalan dengan hal tersebut, (Mcevoy, Gilbertz, Anderson, Ormerod, & Bergmann, 2017) juga meyakini bahwa *Cultural Theory* merupakan sebuah heuristik yang berguna dalam

memahami pandangan secara luas tentang penyimpangan yang terjadi di dalam sebuah lingkungan.

Dalam kaitannya dengan risiko, Mary Douglas dan rekannya membangun sebuah teori yang bernama *cultural theory of risk*, di mana teori ini dibentuk sebagai sebuah alternatif pendekatan secara teknis, rasional, dan psikologis untuk menilai suatu risiko (Douglas and Wildasky, 1983; Slovic, 1987; Starr, 1969; Tansey and O’Riordan, 1999, dalam (Mcevoy et al., 2017)).

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya. Bagian ini akan menjelaskan mengenai metodologi penelitian, di mana hal tersebut terdiri dari strategi penelitian, pendekatan penelitian, metode pengumpulan data yang digunakan, analisa data, serta unit analisa yang berupa objek penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus (*case study*), yakni sebuah metode di mana memfokuskan penelitian dengan mengumpulkan informasi dari sebuah objek penelitian (Sekaran & Bougie, 2013). Metode studi kasus ini dipilih dikarenakan Peneliti ingin melihat dan mengetahui secara lebih jelas dan nyata terkait dengan masalah penerapan *Three Lines of Defense* dalam manajemen risiko di Perusahaan.

Untuk mengetahui penerapan manajemen risiko tersebut, penelitian ini menggunakan *Single Unit Analysis* berupa Perusahaan yang termasuk kedalam Badan Usaha Pengelolaan Gas Bumi. Salah satu Perusahaan di Indonesia yang tergolong kedalam Badan Usaha Pengelolaan Gas Bumi ialah PT Induk Gas. Akan tetapi, dalam kegiatannya untuk menangkap peluang bisnis dibidang niaga gas bumi beserta produk turunannya tersebut, PT Induk Gas menugaskan salah satu Anak Perusahaannya yang memiliki ijin niaga gas, yakni PT Gas Bumi.

Metode studi kasus ini didukung dengan metode kualitatif dalam mengumpulkan data, dimana data yang digunakan adalah data kualitatif, seperti *interviews*, *documents*, dan *observations* (Neill, 2018). Menurut (Neill, 2018) terdapat 2 (dua) jenis data, yakni data primer dan

data sekunder, di mana masing-masing data tersebut berasal dari sumber yang berbeda, yakni berasal langsung dari sumbernya (data primer) atau melalui sebuah perantara (data sekunder). Kedua data tersebut didapat dengan menggunakan beberapa metode tertentu, di mana metode atau instrumen yang digunakan bergantung pada tujuan dan sasaran dari penelitian yang dilakukan. Wilkinson dan Birmingham (2003), dalam Shauki (2018), menyebutkan terdapat 6 (enam) instrumen dalam melakukan sebuah penelitian, yakni *Questionnaires*, *Interviews*, *Content Analysis*, *Focus Group*, *Observation*, dan *Researching the things People Say and Do*. Dalam penelitian ini, Penulis hanya menggunakan satu jenis data, yakni data primer. Data primer tersebut diperoleh dari hasil *interviews* terhadap Narasumber yang menjadi Pekerja di PT Gas Bumi serta hasil *obseervations* yang dilakukan di salah satu Divisi yang dimiliki oleh PT Gas Bumi.

Observasi merupakan sebuah cara yang dilakukan Peneliti dengan mengamati dan mendengarkan suatu kejadian atau fenomena yang terjadi di dalam sebuah lingkungan (Neill, 2018). Observasi sendiri terbagi kedalam 2 (dua) jenis, yakni partisipan dan non-partisipan (Neill, 2018). Observasi partisipan terjadi ketika peneliti ikut terlibat di dalam kelompok yang diamati, sedangkan observasi non-partisipan peneliti tidak ikut terlibat di dalamnya, hanya sebagai pengamat pasif. Observasi yang digunakan di dalam penelitian ini termasuk ke dalam observasi partisipan. Hal ini dikarenakan Peneliti ikut andil di dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diobservasi.

Observasi pada penelitian ini dilakukan terhadap salah satu Divisi yang dimiliki oleh PT Gas Bumi, yakni Divisi K. Pemilihan Divisi K ini mengacu kepada hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fatemi & Glaum, 2000). Penelitian tersebut menyebutkan bahwa terdapat 4 (empat) jenis risiko yang berkaitan dengan suatu Perusahaan, yakni *environmental risk*, *operational risk*, *financial risk*, dan *industry/competitive risk*. Divisi K, yang terdiri dari Fungsi A&B dan Fungsi T, termasuk kedalam Divisi yang memiliki relevansi risiko cukup tinggi terhadap kegiatan Perusahaan.

Sedangkan *interviews* atau wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data di mana Penulis memberikan beberapa pertanyaan kepada satu atau lebih narasumber dengan tujuan untuk mendapatkan informasi terkait dengan permasalahan penelitian (Sekaran & Bougie, 2013) ataupun informasi lain yang dapat membantu menjawab permasalahan penelitian. Wawancara yang dilakukan dapat berupa *unstructured interviews* atau *structured interviews* dan dilakukan dengan cara bertemu atau bertatap muka langsung (*Face to Face*), melalui *telephone*, atau melalui media *online* seperti *e-mail*.

Penelitian ini menggunakan baik *structured interviews* maupun *unstructured interviews* sebagai teknik dalam melakukan wawancara. *Unstructured interviews* dilakukan kepada Narasumber untuk mengetahui bagaimana gambaran manajemen risiko yang dilakukan oleh PT Gas Bumi secara umum. *Unstructured interviews* tersebut dilakukan dengan bertemu langsung dengan Narasumber. Setelah mendapatkan gambaran besar, Penulis melakukan wawancara lebih mendalam dengan menggunakan teknik *structured interviews* dengan memberikan beberapa pertanyaan melalui media elektronik, seperti *e-mail* dan aplikasi pesan instan. Narasumber yang dimaksud merupakan Pekerja PT Gas Bumi yang memiliki jabatan sebagai Senior Analyst Strategic Planning & Risk Management di dalam Fungsi S. Data yang telah didapatkan, baik dari observasi maupun wawancara, akan dianalisa menggunakan metode deskriptif kualitatif.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hasil dari penelitian dengan menggunakan metode studi kasus pada PT Gas Bumi terkait dengan penerapan manajemen risiko di Perusahaan tersebut. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian berupa metode kualitatif, di mana data penelitian didapatkan melalui dua bentuk, yakni observasi dan wawancara sebagai data primer. Hasil dari ketiga data tersebut akan dijelaskan melalui metode deskriptif kualitatif.

Dalam bagian 1 telah disebutkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk

mengetahui bagaimana Perusahaan, dalam hal ini adalah PT Gas Bumi, melakukan penerapan *Three Lines of Defense* di sebagai pendekatan dalam melakukan manajemen risiko, sehingga Perusahaan dapat mencapai visi misi serta tujuan yang telah ditentukan. Manajemen risiko sendiri merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan dalam rangka mengorganisir faktor-faktor yang dapat menimbulkan konflik dalam sebuah Perusahaan (Utami, 2018).

Merujuk kepada *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* atau yang dikenal dengan sebutan COSO, terdapat 8 (delapan) kerangka yang berkaitan dengan penerapan manajemen risiko di dalam Perusahaan atau Manajemen Risiko Korporasi (MRK), yakni Lingkungan Internal (*Internal Environment*), Penentuan Sasaran (*Objective Setting*), Identifikasi Peristiwa, Penilaian Risiko (*Risk Assessment*), Tanggapan Risiko (*Risk Response*), Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*), Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*), dan Pemantauan (*Monitoring*) (Kusuma, n.d.; Utami, 2018).

#### Hasil Temuan Wawancara

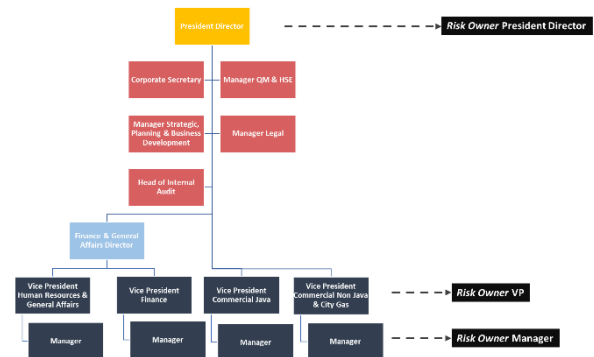
Metode pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui metode wawancara (*interviews*), di mana teknik yang digunakan adalah kombinasi antara *unstructured interviews* dan *structured interviews*. *Unstructured interviews* digunakan untuk melihat bagaimana Responden atau Narasumber menjawab pertanyaan secara spontan, sehingga Penulis mendapatkan sebuah permasalahan yang nantinya dapat digunakan sebagai materi dalam menggali masalah lebih dalam ketika melakukan *structured interviews*. Wawancara dilakukan dengan Pekerja yang berada di dalam Divisi S yang dimiliki oleh PT Gas Bumi. Divisi S merupakan Divisi yang memiliki salah satu tugas dan tanggung jawab terkait dengan penerapan manajemen risiko secara keseluruhan di dalam Perusahaan.

Narasumber menjelaskan bahwa PT Gas Bumi telah melakukan proses manajemen risiko. Proses tersebut dibagi kedalam 4 (empat) tahapan besar, yakni tahap penyusunan (*risk register*), tahap penilaian (*risk assessment*),

tahap analisis (*risk analysis*), dan tahap pengawasan (*risk monitoring*). Tahap penyusunan atau *risk register* dibagi ke dalam 3 (tiga) level manajemen sesuai dengan *owner* dari risiko yang ada, yakni (Gambar 4.1):

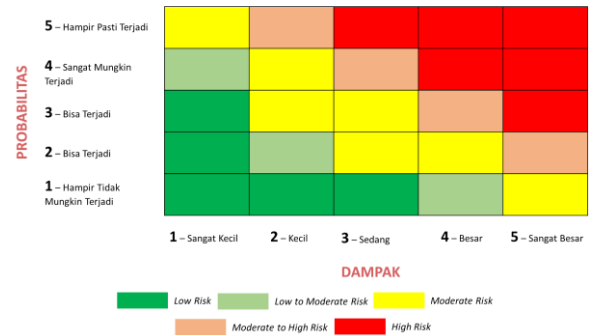
1. **Risk Owner President Director**  
Risiko level ini disusun berdasarkan lingkup risiko yang terjadi atau memengaruhi kegiatan usaha Perusahaan secara keseluruhan.
2. **Risk Owner Vice President**  
Risiko level ini disusun berdasarkan lingkup risiko yang terjadi atau memengaruhi kegiatan usaha Fungsi Komersial dan Fungsi Operasi.
3. **Risk Owner Manager**  
Risiko level ini disusun berdasarkan lingkup risiko yang terjadi atau memengaruhi kegiatan usaha Fungsi Leher.

Penyusunan *risk register* tersebut dilakukan oleh salah satu Fungsi yang dimiliki oleh PT Gas Bumi, yakni Fungsi S. Setelah dilakukan penyusunan dan pengelompokan risiko yang kemungkinan terjadi di PT Gas Bumi, Fungsi S akan melakukan penilaian risiko dengan menggunakan matriks risiko 5x5 (Gambar 4.2). Matriks tersebut digunakan untuk menentukan sebesar besar risiko dan apakah risiko tersebut dapat dikontrol oleh Perusahaan (“Risk matrices - CGE Barrier Based Risk Management Knowledge base,” 2017).



Sumber: Hasil Olahan Penulis (2019)  
GAMBAR 4.1 PEMBAGIAN RISK OWNER DI DALAM STRUKTUR ORGANISASI PT GAS BUMI

Tahap selanjutnya yang dilakukan setelah melakukan *risk register* adalah melakukan *risk analysis* atau analisa risiko. Analisa risiko ini dilakukan dengan mengukur dampak *inherent* dan dampak residual. Dampak *inherent* merupakan dampak yang terjadi sebelum dilakukan mitigasi risiko, sedangkan dampak residual merupakan dampak yang timbul setelah dilakukan mitigasi risiko.



Sumber: Narasumber, diolah kembali oleh Penulis (2019)

GAMBAR 4.2 PETA RISIKO

Setelah Fungsi S mengelompokkan semua risiko kedalam matriks dan melakukan analisa terhadap risiko tersebut, Fungsi S akan melakukan pengawasan atau *monitoring* atas seluruh risiko tersebut dan membuat mitigasi risiko apa saja yang sesuai dengan risiko yang terjadi. Kegiatan *monitoring* tersebut dilaksanakan 4 (empat) kali dalam satu tahun atau per 3 bulan sekali (triwulan).

Akan tetapi, meskipun manajemen risiko sudah dilakukan sedemikian rupa, Narasumber mengatakan bahwa penerapan manajemen di PT Gas Bumi belum dilakukan secara maksimal. Hal ini dikarenakan hanya manajemen risiko untuk level *Risk Owner* President Director yang sudah dilaksanakan dengan baik dan kegiatan *monitoring* juga telah dilakukan secara rutin. Namun, untuk risiko level *Risk Owner* Vice President dan *Risk Owner* Manager belum dilaksanakan secara maksimal.

“.....untuk level *Risk Owner* VP dan *Manager* belum optimal, masih ada beberapa *Risk Owner* yang tidak melakukan pelaporan *monitoring* atas rencana mitigasi. Efektifitas manajemen risiko masih belum optimal, untuk beberapa risiko



meskipun sudah dilakukan mitigasi tetapi belum mampu menghilangkan dampaknya 100%.”

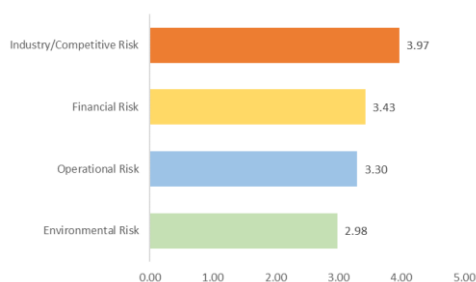
“Kegiatan manajemen risiko belum cukup membantu Perusahaan untuk mencapai target, beberapa risiko tidak tercapai target Perusahaan tidak dapat termitigasi.”

Selain itu, Narasumber juga menyebutkan bahwa manajemen risiko yang dilakukan Perusahaan belum mampu secara efektif mendukung Perusahaan dalam mencapai tujuan Perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut, Fungsi S secara berlakal melakukan *reminder* kepada masing-masing *Risk Owner* untuk dapat segera merealisasikan tindakan mitigasi risiko yang telah disusun sebelumnya.

Untuk mengetahui lebih dalam bagaimana penerapan manajemen risiko di level Manajer dan VP, Penulis melakukan observasi di salah satu Divisi yang dimiliki oleh PT Gas Bumi, yakni Divisi K.

#### Hasil Temuan Observasi

Metode selanjutnya dalam menggali lebih dalam penerapan manajemen di level *Risk Owner* VP dan Manajer adalah dengan menggunakan observasi. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, penelitian ini menggunakan metode observasi partisipan, di mana Peneliti ikut andil di dalam kegiatan yang dilakukan oleh objek yang diobservasi. Observasi ini dilakukan selama kurang lebih 1 (satu) tahun terhadap salah satu Divisi yang dimiliki oleh PT Gas Bumi, yakni Divisi K. Divisi K merupakan salah satu Divisi yang menggabungkan dua Fungsi sekaligus, yakni Fungsi A&B dan Fungsi T, di mana kedua Fungsi tersebut memiliki SDM masing-masing. Pemilihan Divisi K tersebut mengacu kepada hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatemi dan Galum pada tahun 2000.



Sumber: (Fatemi & Glaum, 2000),  
dioleh kembali oleh Penulis (2019)

GAMBAR 4.3 TIPE RISIKO DAN RELEVANSINYA TERHADAP PERUSAHAAN

Tabel 4.1 Intensitas Manajemen Terhadap Risiko

	<i>Regular, Systematic Assessment, Quantification, and Active Management</i>
<i>Environmental Risk</i>	6.3%
<i>Industry Risk</i>	25.0%
<i>Operational Risk</i>	36.5%
<i>Financial Risk</i>	49.2%

Sumber: (Fatemi & Glaum, 2000), dioleh kembali oleh Penulis (2019)

Dalam (Fatemi & Glaum, 2000) disebutkan bahwa terdapat 4 (empat) jenis risiko yang berkaitan dengan suatu Perusahaan, yakni *environmental risk*, *operational risk*, *financial risk*, dan *industry/competitive risk*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *environmental risk* memiliki nilai tertinggi dalam kaitannya dengan seberapa relevan sebuah risiko terhadap kegiatan Perusahaan, dilanjutkan dengan *financial risk*, *operational risk*, dan *environmental risk* yang memiliki relevansi terendah dibandingkan ketiga risiko lainnya (Gambar 4.3). Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *financial risk* memiliki persentase tertinggi terkait dengan intensitas manajemen Perusahaan dalam melakukan manajemen risikonya (Tabel 4.1). Merujuk kepada hasil penelitian (Fatemi & Glaum, 2000) tersebut, Divisi K, yang terdiri dari Fungsi A&B dan Fungsi T dan dimiliki oleh PT Gas Bumi, termasuk kedalam Divisi yang memiliki relevansi risiko cukup tinggi terhadap kegiatan Perusahaan.

Dalam kegiatan sehari-hari, Fungsi A&B memiliki beberapa tugas, diantaranya adalah memeriksa keaslian dan kelengkapan dokumen tagihan, memeriksa kewajaran angka yang tercantum di dalam tagihan, memeriksa kesesuaian tagihan dengan kontrak (termasuk di dalamnya terkait dengan jatuh tempo tagihan), memeriksa kesesuaian perpajakan di dalam tagihan, memeriksa dokumen permintaan permohonan pembayaran telah sesuai dengan dokumen pendukung, serta kegiatan lainnya

yang berkaitan dengan verifikasi pembayaran tagihan. Sedangkan Fungsi T, dalam kaitannya dengan proses pembayaran, akan melakukan verifikasi kembali terkait dengan dokumen permintaan permohonan pembayaran yang diajukan serta lampiran dokumen lainnya yang dibuat oleh Fungsi A&B, seperti dokumen rekapitulasi pembayaran dan dokumen permohonan pembayaran. Gambar 4.4 menunjukkan alur pembayaran yang dilakukan oleh PT Gas Bumi.

### Pembahasan

*Three Lines of Defense* merupakan salah satu cara terbaik (*best practice*) dalam membantu Organisasi mendelegasikan dan mengkoordinasikan manajemen risiko Perusahaan. *Three Lines of Defense* juga diyakini dapat digunakan sebagai model yang efektif dalam meningkatkan komunikasi di dalam Perusahaan terkait dengan manajemen risiko. Hal ini dikarenakan *Three Lines of Defense* memberikan gambaran baru terhadap kegiatan operasi Perusahaan, membantu Perusahaan memastikan keberhasilan kegiatan manajemen risiko, dan cocok digunakan untuk seluruh jenis Organisasi (The Institute of Internal Auditors, 2013). Seperti yang sudah dijabarkan di dalam Bagian 1, *Three Lines of Defense* (Gambar 6) terdiri dari 3 (tiga) lini, yakni lini pertama (*1<sup>st</sup> Line of Defense*), lini kedua (*2<sup>nd</sup> Line of Defense*), dan lini ketiga (*3<sup>rd</sup> Line of Defense*). (Bagan Terlampir)

Terkait dengan proses pembayaran yang dilakukan oleh PT Gas Bumi, Divisi K, selaku Divisi yang menerima Surat Permohonan Pembayaran (SP), harus menjalankan lini pertama dari rangkaian *Three Lines of Defense*. Lini pertama dalam *Three Lines of Defense* memiliki tanggung jawab dalam memastikan manajemen risiko harian Perusahaan telah dijalankan secara maksimal. Lini tersebut mengharuskan Divisi K secara teliti memeriksa keseluruhan dokumen pembayaran yang diberikan, apakah sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku (SOP dan Kontrak). Dari hasil observasi yang dilakukan, Divisi K telah melakukan lini pertama dengan cukup maksimal, tentunya dengan beberapa catatan.

Dari hasil observasi yang dilakukan, tidak seluruh dokumen SP melalui proses seperti yang digambarkan di dalam Gambar 4.4. Hal ini dikarenakan oleh beberapa hal, diantaranya:

1. Adanya keterbatasan sumber daya manusia dalam melakukan pemeriksaan kelengkapan dokumen yang dilampirkan (verifikasi dokumen). Hal ini menyebabkan keterlambatan proses pembayaran, sehingga tidak terpenuhinya jangka waktu seharusnya tagihan tersebut dibayarkan. Sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku, proses pembayaran dilakukan kurang lebih sekitar 10 (sepuluh) hari kerja, dihitung dari tanggal diterimanya permohonan pembayaran sampai dengan pengajuan pembayaran ke Bank.
2. Adanya konflik kepentingan (*agency problems*) yang terjadi antara *Principal* dan *Agent*. Hal ini dikarenakan salah satu Pihak memiliki *interest* sendiri terkait dengan tagihan tertentu, dimana permohonan pembayaran yang dilampirkan dapat dibayarkan sebelum melalui keseluruhan proses yang digambarkan di dalam Gambar 6. Kejadian ini menjadi salah satu penegas Teori Keagenan dan Teori Budaya, dimana kedua teori tersebut menekankan bahwa antara satu Pihak dengan Pihak lainnya memiliki preferensi risiko yang berbeda-beda, sehingga cara yang dilakukan untuk mengatasi risiko tersebut pun juga berbeda-beda.
3. Keterlambatan pembayaran juga dapat diakibatkan karena dokumen SP yang dilampirkan belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga dokumen SP harus dikembalikan kepada User yang membuat, sehingga proses pembayaran akan memakan waktu lebih dari 10 (sepuluh) hari.

Tabel 4.2 Risiko, Mitigasi Risiko, dan Tindak Lanjut Permohonan Pembayaran PT Gas Bumi

Risiko	Mitigasi Risiko	Tindak Lanjut
Dokumen pendukung tagihan tidak lengkap	Melakukan sosialisasi terkait dengan SOP pengajuan pembayaran tagihan	Mengembalikan dokumen dengan Memorandum
Tagihan tidak sesuai dengan kontrak		
Tagihan dibayarkan dengan dokumen yang kurang lengkap	Memastikan tanggal jatuh tempo tagihan	Menagih secara berkala kekurangan dokumen yang dibutuhkan

Sumber: Hasil Olahan Penulis (2019)

Merujuk kepada kerangka penerapan manajemen risiko yang disebutkan oleh COSO, Divisi K pada PT Gas Bumi telah menerapkan manajemen risikonya dengan cukup baik dengan melakukan ke delapan kerangka yang telah disebutkan sebelumnya. Namun demikian, meskipun pelaksanaan manajemen risiko di lini pertama masih memiliki beberapa catatan, Divisi K telah melakukan beberapa mitigasi risiko terkait dengan risiko atas permohonan pembayaran PT Gas Bumi. Beberapa mitigasi yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Untuk pelaksanaan lini kedua (*2<sup>nd</sup> Line of Defense*), PT Gas Bumi memberikan tugas kepada Fungsi S untuk melakukan penyusunan *Risk Register* dan *Monitoring* atas rencana mitigasi. Namun, penyusunan *Risk Register* tersebut masih belum maksimal dikarenakan penyusunan dan pengawasan dilakukan secara ketat hanya pada level President Director. Keadaan tersebut masih berlanjut hingga saat ini diduga kuat karena kurangnya sumber daya manusia, termasuk sumber daya untuk melakukan pelaksanaan manajemen risiko dalam lini ketiga (*3<sup>rd</sup> Line of Defense*), yakni Fungsi Internal Audit.

Jika dilihat dari struktur Organisasi Perusahaan, PT Gas Bumi memiliki Fungsi Internal Audit dengan jabatan sebagai Head of Internal Audit yang berada di Fungsi leher Perusahaan, dimana Fungsi tersebut bertanggung jawab langsung kepada President Director. Akan tetapi, dari saat berdirinya Perusahaan hingga saat ini, Fungsi tersebut tidak pernah diisi oleh Pekerja yang ahli di dalam bidang tersebut. Sehingga, PT Gas Bumi tidak menjalankan Fungsi Internal Audit sebagaimana mestinya. Menurut penuturan salah satu Pekerja di Divisi K, Fungsi Internal Audit saat ini dijalankan oleh Fungsi A&B, dimana pelaksanaannya masih minim dikarenakan Fungsi A&B memiliki tugas dan tanggung jawabnya sendiri.

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan manajemen risiko di dalam suatu Perusahaan yang dikaitkan dengan penerapan model *Three Lines of Defense*.

Penelitian tersebut dilakukan berdasarkan *statement* dari salah satu Pekerja di dalam Objek Penelitian yang menyebutkan bahwa penerapan manajemen risiko di dalam Perusahaan belum maksimal. Untuk mendalami permasalahan tersebut, Penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan observasi dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan.

Dalam melakukan penelitian ini, Penulis dihadapkan oleh beberapa keterbatasan yang menyebabkan beberapa bagian penelitian belum dapat dilaksanakan secara maksimal. Keterbatasan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di dalam satu Divisi yang dimiliki oleh Objek Penelitian, sehingga kesimpulan yang diambil memiliki kemungkinan tidak menggambarkan penerapan manajemen risiko secara keseluruhan;
2. Penelitian ini memiliki keterbatasan waktu dan Narasumber, sehingga Penulis tidak dapat melakukan wawancara kepada banyak Pihak yang terlibat dalam penerapan manajemen risiko, termasuk Manajemen tertinggi atau Board of Directors Perusahaan;
3. Objek Penelitian tidak bersedia data yang terdapat di dalam Laporan Keuangan dan Laporan Tahunannya digunakan sebagai data di dalam Penelitian ini. Hal ini menyebabkan Penulis tidak dapat melakukan analisa konten atau *content analysis* terhadap pengungkapan penerapan manajemen risiko di dalam Perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam penerapan model *Three Lines of Defense*, Perusahaan belum melakukan manajemen risikonya secara maksimal pada masing-masing lini. Hal ini dikarenakan pada lini kedua dan lini ketiga, Perusahaan tidak memiliki Fungsi yang bertugas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada lini tersebut.

#### 5. REKOMENDASI

Dari kesimpulan yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya, kesimpulan tersebut

memberikan implikasi bahwa agar Perusahaan dapat menerapkan *Three Lines of Defense* secara maksimal dalam menjalankan manajemen risiko, Perusahaan sebaiknya dapat mempertimbangkan kembali untuk mengisi jabatan Internal Audit di dalam Perusahaan, terlebih lagi posisi tersebut sudah berada di dalam Struktur Organisasi Perusahaan bagian leher yang bertanggung jawab langsung ke President Director.

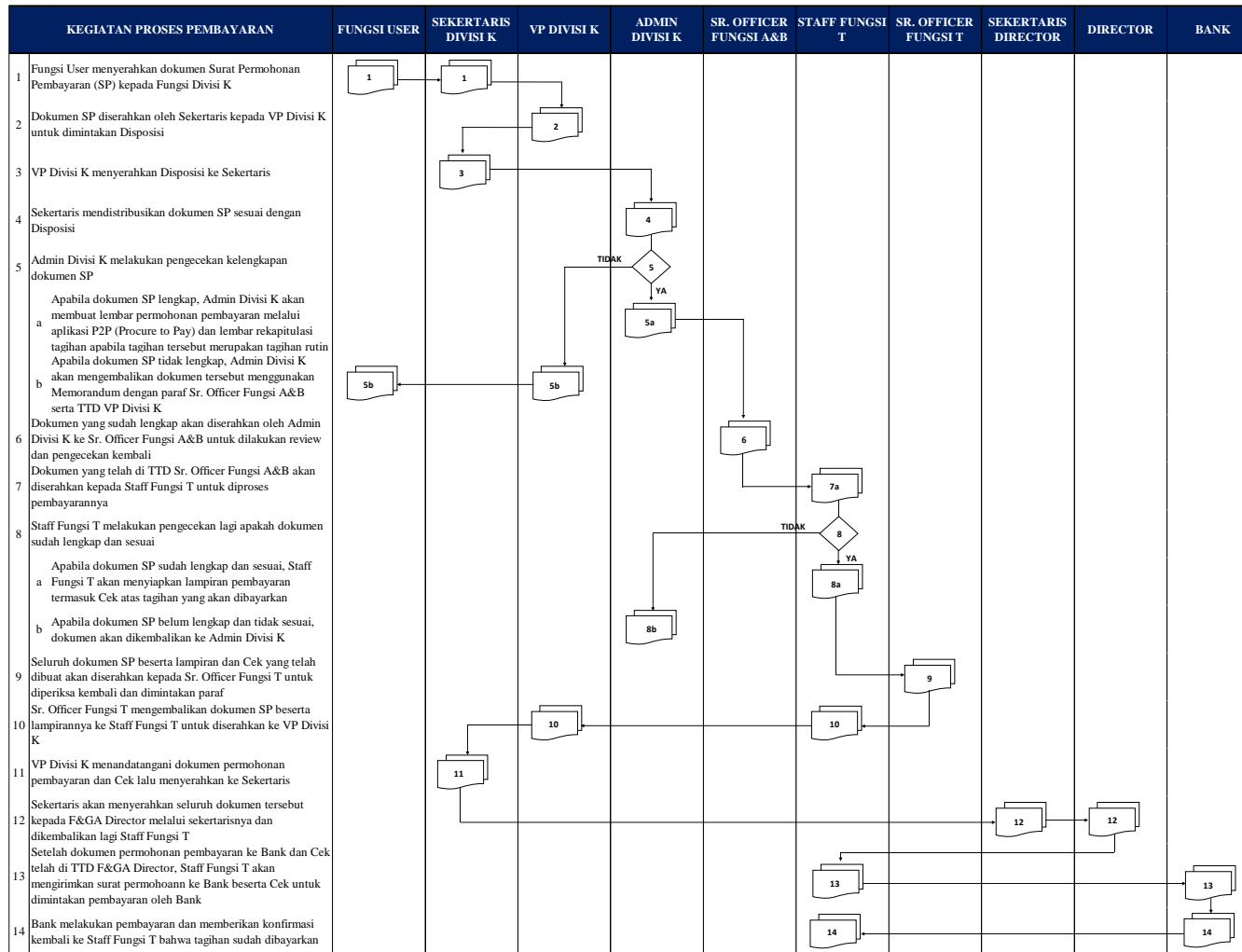
Sedangkan untuk penelitian selanjutnya, Penulis memberikan usulan terkait dengan beberapa poin, diantaranya:

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya melihat dari satu Divisi atau satu sisinya saja, melainkan melihat dari beberapa Divisi agar mendapatkan kesimpulan lebih maksimal terkait dengan penerapan manajemen risiko di Perusahaan.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan memiliki jangka waktu lebih lama untuk mendapatkan info dari beberapa Narasumber.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan juga dapat mendapatkan izin untuk menggunakan informasi atau data terkait dengan manajemen risiko yang terdapat di dalam Laporan Keuangan dan/atau Laporan Tahunan Perusahaan.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Afwan, & Siti. (n.d.). Peran Manajemen Risiko Dalam Memastikan Pencapaian Tujuan Strategis di Perusahaan di Indonesia – CRMS Indonesia. Retrieved April 24, 2019, from <http://crmsindonesia.org/publications/per-an-manajemen-risiko-dalam-memastikan-pencapaian-tujuan-strategis-di-perusahaan-di-indonesia/>
- Akbar, C. (2018). Kasus SNP Finance, Kemenkeu Jatuhkan Sanksi ke Deloitte Indonesia - Bisnis Tempo.co. Retrieved February 16, 2019, from <https://bisnis.tempo.co/read/1130928/kasus-snp-finance-kemenkeu-jatuhkan-sanksi-ke-deloitte-indonesia>
- Aven, T. (2016). Ignoring scenarios in risk assessments: Understanding the issue and improving current practice. *Reliability Engineering and System Safety*. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.08.012>
- Dhyatmika, W., Parera, P., Widjaya, A., & Silalahi, M. (2016). Panama Papers, Jejak Korupsi Global dari Panama | TEMPO.CO - INVESTIGASI. Retrieved February 16, 2019, from <https://investigasi.tempo.co/panama/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Ernst & Young. (2015). *Implementing a Governance, Risk and Compliance Program*. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-implementing-a-governance-risk-and-compliance-program/\\$FILE/ey-implementing-a-governance-risk-and-compliance-program.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-implementing-a-governance-risk-and-compliance-program/$FILE/ey-implementing-a-governance-risk-and-compliance-program.pdf)
- Fatemi, A., & Glaum, M. (2000). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 26(2), pp. <https://doi.org/10.1108/03074350010766549>
- Franedya, R. (2018). OJK: Kasus SNP Finance Coreng Wajah Perbankan RI. Retrieved April 24, 2019, from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20180926161457-17-34863/ojk-kasus-snp-finance-coreng-wajah-perbankan-ri>
- IBFGI. (n.d.). Risk Manajemen-Pentingnya Penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan. Retrieved April 24, 2019, from <https://ibfgi.com/risk-management/>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *THEORY OF THE FIRM: MANAGERIAL BEHAVIOR, AGENCY COSTS AND OWNERSHIP STRUCTURE*. *Journal of Financial Economics* (Vol. 3). Q North-Holland Publishing Company. Retrieved from <https://ac.els-cdn.com/0304405X7690026X/1-s2.0-0304405X7690026X-main.pdf?tid=492ad8e9-fbd7-41c9-a40a->

- [311e18bb8665&acdnat=1550314947\\_a99f\\_e9180a6cdacd4dc259a2de909193](https://doi.org/10.1108/09513570310492335)
- Kusuma, C. (n.d.). Perbandingan COSO ERM-Integrated Framework Dengan ISO 31000: 2009 Risk Management Principles and Guidelines – CRMS Indonesia. Retrieved April 20, 2019, from <http://crmsindonesia.org/publications/perbandingan-coso-erm-integrated-framework-dengan-iso-31000-2009-risk-management-principles-and-guidelines/>
- Lathrop, J., & Ezell, B. (2017). A systems approach to risk analysis validation for risk management. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.04.006>
- Mcevoy, J., Gilbertz, S. J., Anderson, M. B., Ormerod, K. J., & Bergmann, N. T. (2017). Cultural theory of risk as a heuristic for understanding perceptions of oil and gas development in Eastern Montana, USA. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.10.004>
- Neill, A. O. (2018). Qualitative Research Methods, Qualitative Research Definition, 1–11. <https://doi.org/10.1093/intqhc/14.4.329>
- Nu, S., Htay, N., Majdi, H., Rashid, A., Adnan, M. A., Kameel, A., & Meera, M. (2011). *Corporate Governance and Risk Management Information Disclosure in Malaysian Listed Banks: Panel Data Analysis*. *Review of Business* (Vol. 7). Retrieved from [https://www.bizresearchpapers.com/14\\_Sheila.pdf](https://www.bizresearchpapers.com/14_Sheila.pdf)
- Risk matrices - CGE Barrier Based Risk Management Knowledge base. (2017). Retrieved April 28, 2019, from [https://www.cgerisk.com/knowledgebase/Risk\\_matrices](https://www.cgerisk.com/knowledgebase/Risk_matrices)
- Sari, F., & Kartika, H. (2019). Belajar dari kasus SNP Finance, OJK atur pengawasan MTN. Retrieved April 24, 2019, from <https://keuangan.kontan.co.id/news/belajar-dari-kasus-snp-finance-ojk-atur-pengawasan-mtn>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business* (Sixth Edit). Wiley.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk Management: The Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640–661. <https://doi.org/10.1108/09513570310492335>
- Suroso, J. S., & Fakhrozi, M. A. (2018). Assessment of Information System Risk Management with Octave Allegro at Education Institution. In *Procedia Computer Science*. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.167>
- Tansey, J., & O’riordan, T. (1999). Cultural theory and risk: A review. *Health, Risk & Society*, 1(1), 71–90. <https://doi.org/10.1080/13698579908407008>
- Tansey, J., & Rayner, S. (2008). Cultural Theory and Risk. <https://doi.org/10.4324/9780203891629.ch3>
- Tao, N. B., & Hutchinson, M. (2013). Corporate governance and risk management: The role of risk management and compensation committees. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 9, 83–99. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2013.03.003>
- The Institute of Internal Auditors. (2013). *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. Retrieved from [https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/PP The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control.pdf](https://na.theiia.org/standards-guidance/Public_Documents/PP_The_Three_Lines_of_Defense_in_Effective_Risk_Management_and_Control.pdf)
- Utami, N. W. (2018). Langkah Melakukan Manajemen Risiko, Serta Hubungannya dengan Proses Akuntansi dan Keuangan Bisnis. Retrieved April 20, 2019, from <https://www.jurnal.id/id/blog/2018-manajemen-risiko-pengertian-langkah-dan-pengaruhnya-terhadap-keuangan-usaha/>



Sumber: Hasil Olahan Penulis (2019)

GAMBAR 4.4 ALUR PEMBAYARAN TAGIHAN PT GAS BUMI