

IMPLEMENTASI PENGANGGARAN BERBASIS RISIKO: STUDI EMPIRIS
PADA PERUSAHAAN PENGHASIL GULA KRISTAL PUTIH

Edy Santoso*

Program Studi Bisnis Digital, Universitas Insan Cita Indonesia (UICI), Jakarta, Indonesia

edysantoso@uici.ac.id

INFO ARTIKEL

Dikumpulkan: 03 Juni 2024;

Diterima: 16 Juli 2024;

Terbit: 30 Juli 2024;



Volume 29 Nomor 2,

Juli 2024, pp. 126-136

<http://doi.org/10.23960/jak.v29i2.2882>

ABSTRACT

This study examines the implementation of Risk-Based Budgeting (RBB) in A White Sugar Producing Company, which has become a demand because the business environment is increasingly complex and full of uncertainty. Traditional budgets, which are based on historical financial projections, often fail to address the dynamic nature of modern risks. RBB integrates risk management into the budgeting process, proactively identifying, evaluating, and managing risks in financial planning. This study explores the methodology, benefits and challenges of implementing RBB in a White Sugar Producing Company, demonstrating its potential to improve financial performance and operational resilience. As a result, the implementation of RBB provides significant benefits for the company.

Keywords: Risk-Based Budgeting, Traditional Budgeting, Risk Management, Budgeting Process, Corporate Governance.

ABSTRAK

Studi ini mengkaji implementasi Penganggaran Berbasis Risiko, Risk-Based Budgeting (RBB) di Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih, yang menjadi sebuah tuntutan karena lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Anggaran tradisional, yang didasarkan pada proyeksi keuangan historis, sering kali gagal mengatasi sifat dinamis dari risiko modern. RBB mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran, secara proaktif mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko dalam perencanaan keuangan. Studi ini mengeksplorasi metodologi, manfaat, dan tantangan penerapan RBB di Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih, menunjukkan potensinya untuk meningkatkan kinerja keuangan dan ketahanan operasional. Hasilnya, implementasi RBB memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan.

Kata Kunci: Penganggaran Berbasis Risiko, Penganggaran Tradisional, Manajemen Risiko, Proses Penganggaran, Tata Kelola Perusahaan.

Corresponding author:

Edy Santoso

(Prodi Bisnis Digital, Universitas Insan Cita

Indonesia, Jakarta 12940)

Email: edysantoso@uici.ac.id

A. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, manajemen risiko menjadi elemen krusial untuk keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Perusahaan di berbagai sektor, termasuk industri penghasil gula kristal putih, menghadapi berbagai risiko yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan dan operasional mereka secara signifikan. Risiko ini meliputi fluktuasi pasar, perubahan regulasi, gangguan rantai pasokan, dan risiko reputasi (Johnson & Anderson, 2019; Smith, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dan responsif dalam pengelolaan anggaran untuk mengatasi dinamika risiko yang berkembang. Penganggaran tradisional, yang biasanya mengalokasikan sumber daya berdasarkan proyeksi keuangan historis, sering kali tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dalam beberapa tahun terakhir, tantangan yang dihadapi organisasi bisnis semakin kompleks dan signifikan akibat volatilitas pasar, perubahan regulasi, dan perkembangan teknologi. Kondisi ini menuntut adanya pendekatan yang lebih fleksibel dan responsif dalam penganggaran. Penganggaran tradisional, dengan sifatnya yang statis dan berfokus pada data historis, tentunya tidak mampu memberikan kerangka kerja yang efektif untuk menghadapi risiko-risiko ini. Keterbatasan ini mendorong perlunya pendekatan anggaran yang lebih fleksibel dan terfokus pada manajemen risiko.

Penganggaran berbasis risiko (*risk-based budgeting*) adalah metode penyusunan anggaran yang

mempertimbangkan berbagai risiko yang mungkin dihadapi perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya mengandalkan data historis dan estimasi konvensional, tetapi juga melibatkan identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko dalam proses penganggaran.

Penganggaran berbasis risiko merupakan pendekatan modern yang semakin banyak diadopsi oleh organisasi bisnis untuk menghadapi ketidakpastian dan dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah. Pendekatan ini mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan Perusahaan.

Penelitian mengenai implementasi penganggaran berbasis risiko masih relatif terbatas, terutama dalam konteks perusahaan di Indonesia. Padahal, mengingat karakteristik bisnis dan lingkungan yang dinamis di Indonesia, penerapan pendekatan ini sangat relevan. Dengan meningkatnya kompleksitas dan ketidakpastian dalam lingkungan bisnis saat ini, penganggaran berbasis risiko menjadi alat yang penting untuk membantu perusahaan dalam merencanakan keuangan yang lebih adaptif dan responsif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi implementasi RBB di sebuah perusahaan penghasil gula kristal putih, menyoroti kebutuhan akan pendekatan semacam itu mengingat kekurangan-kekurangan pada implementasi penganggaran konvensional. Dengan memahami metodologi, manfaat, dan tantangan penerapan RBB, penelitian ini berkontribusi pada literatur yang ada dan memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan manajemen risiko dan proses penganggaran mereka. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemahaman dan pengembangan praktik penganggaran berbasis risiko, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan yang ingin menerapkan pendekatan ini. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi industri gula kristal putih dan sektor lainnya dalam menghadapi tantangan manajemen risiko di era yang penuh ketidakpastian.

B. LANDASAN TEORI

Manajemen Risiko

Berikut ini disampaikan beberapa pendapat para ahli tentang manajemen risiko:

- Manajemen risiko adalah proses yang terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Ia menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen risiko yang melibatkan semua tingkat organisasi (Lam, 2014).
- Manajemen risiko adalah seni dan ilmu dalam memahami dan merespons ketidakpastian. Ia menekankan sejarah dan perkembangan konsep risiko serta pentingnya pengetahuan probabilistik dalam pengambilan keputusan (Bernstein, 1996).
- Manajemen risiko perusahaan sebagai proses yang dilaksanakan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya di seluruh organisasi, yang diterapkan dalam penyusunan strategi dan di seluruh perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi potensi kejadian yang dapat mempengaruhi entitas dan mengelola risiko sehingga berada dalam batasan yang dapat diterima, serta memberikan keyakinan yang wajar mengenai pencapaian tujuan entitas (COSO, 2017).
- Manajemen risiko sebagai penerapan metode ilmiah untuk mengukur, mengelola, dan mengendalikan risiko yang dihadapi oleh sebuah organisasi. Ia menekankan pentingnya penggunaan data dan analisis kuantitatif dalam proses ini (Hubbard, Douglas W., 2009).
- Manajemen risiko adalah kegiatan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi terkait risiko (ISO, 2018).
- Manajemen risiko korporasi adalah ERM mencakup pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Fraser, J., Simkins, B. J., & Narvaez, 2014)

Uraian-uraian yang menjelaskan manajemen risiko di atas, pada dasarnya menegaskan bahwa manajemen risiko adalah proses yang terstruktur dan sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Proses manajemen risiko akan melibatkan seluruh tingkat organisasi dan memerlukan pendekatan yang terintegrasi serta penggunaan data dan metode kuantitatif yang efektif. Dengan demikian, jelas bahwa manajemen risiko memainkan peran penting dalam memastikan keberlanjutan operasional dan keberhasilan strategis perusahaan

Proses Asesmen Risiko

Asesmen Risiko dilakukan oleh pemilik risiko (*risk owner*) untuk dapat menjawab pertanyaan sebagai berikut:

- Apakah kejadian/peristiwa yang mungkin dapat terjadi?
- Seberapa besar tingkat kemungkinan terjadinya?
- Apa dan seberapa besar skala dampak yang ditimbulkannya?
- Adakah faktor-faktor (kontrol eksisting) yang dapat mengurangi kemungkinan terjadinya atau memperkecil dampaknya?

Proses asesmen risiko menurut ISO 31000:2018 terdiri dari tiga langkah utama yaitu identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko (ISO, 2018). Asesmen risiko dilaksanakan secara sistematis, berulang, dan kolaboratif berdasarkan pandangan dan pengetahuan *stakeholder*, menggunakan informasi terbaik yang tersedia dan akan lebih meningkatkan maturitas apabila dilengkapi dengan hasil riset.

Identifikasi risiko adalah proses untuk menemukan, mengenali, dan mendeskripsikan risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pendekatan untuk melakukan identifikasi risiko dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik/metodologi antara lain *SWOT analysis*, *brainstorming*, *interview*, analisis data historis, *lost events*, pengamatan, survei, pendapat ahli, hasil audit oleh Auditor, *benchmarking*, dan sebagainya.

Analisis risiko adalah proses dalam asesmen risiko dengan mengukur tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan potensi dampak (*consequences*) yang ditimbulkannya. Proses ini dilakukan dengan memahami sifat risiko dan menentukan tingkat risikonya. Pengukuran tingkat kemungkinan dapat mengacu pada analisis frekuensi terjadinya risiko di masa lalu, probabilitas kejadian di masa mendatang, dan sebagainya.

Evaluasi risiko adalah proses dalam asesmen risiko dengan membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria/parameter risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini merupakan *mapping* atas masing-masing risiko ke dalam matriks level risiko. Dari hasil evaluasi risiko dapat ditentukan level risiko sesuai dengan peta risiko (*risk map*). Selanjutnya akan ditentukan risiko-risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut dan bagaimana mereka harus dikelola.

Memprioritaskan Risiko

Tahap selanjutnya dalam penyusunan RBB adalah melakukan prioritas risiko (*risk prioritization*) berdasarkan pada level risiko. Dalam tahap ini, telah dipisahkan antara risiko-risiko yang berterima (*acceptable risks*) dan risiko-risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable risks*). Atas risiko-risiko yang tidak dapat diterima, selanjutnya dilakukan perlakuan untuk menurunkan risiko hingga pada level yang dapat diterima. Singkatnya, tujuan perlakuan risiko adalah untuk mengelola risiko Tinggi dan Ekstrem ke tingkat yang dapat diterima.

Dengan demikian, dalam melaksanakan perlakuan risiko, yang harus menjadi perhatian adalah:

- Merumuskan dan memilih opsi untuk manajemen risiko;
 - Merencanakan dan menerapkan manajemen risiko;
 - Evaluasi efektivitas perlakuan risiko;
 - Putuskan apakah risiko yang tersisa telah dapat diterima;
 - Jika tidak dapat diterima, lakukan perlakuan tambahan.
- Pilihan untuk menangani risiko dapat melibatkan satu atau lebih hal berikut:
- Menghindari risiko;
 - Mengasumsikan atau meningkatkan risiko dengan cara mengejar peluang;
 - Menghilangkan sumber risikonya;
 - Mengubah frekuensi;
 - Mengubah konsekuensinya;
 - Berbagi risiko (*risk sharing*), misalnya melalui kontrak, pembelian asuransi);
 - Menerima risiko dengan keputusan yang *reasonable*

Konsekuensi dari prioritasasi risiko adalah timbulnya biaya perlakuan risiko (*risk treatment cost/mitigation cost*) pada risiko-risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable risks*). Selanjutnya beranjak dari sinilah, perusahaan akan memulai menganggarkan biaya untuk operasional perusahaan (*operational expenditure*) maupun untuk investasi (*capital expenditure*) dalam rangka mempertahankan eksistensi dan mengembangkan perusahaan.

Penganggaran Tradisional

Berikut ini disampaikan beberapa pendapat para ahli tentang penganggaran tradisional:

- Penganggaran tradisional merupakan alat yang penting dalam perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Penganggaran tradisional membantu dalam menetapkan tujuan finansial dan menyediakan patokan untuk mengukur kinerja (Horngren, Charles T., Sundem, Gary L., Schatzberg, Jeff O., Burgstahler, 2014).
- Anggaran tradisional sering kali dikritik karena sifatnya yang kaku dan kurang fleksibel terhadap perubahan lingkungan bisnis. Meskipun demikian, ia menekankan bahwa anggaran tradisional tetap memiliki peran penting dalam memberikan kerangka kerja untuk pengendalian manajerial (Anthony, Robert N., Hawkins, David F., Merchant, 2011).
- Penganggaran tradisional sering kali menekankan pada pemotongan biaya daripada peningkatan nilai. Ia juga menyebutkan bahwa proses penganggaran ini dapat memakan waktu dan tenaga yang signifikan, serta bisa mengarah pada konflik internal (Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., Brewer, 2014).
- Anggaran tradisional menyediakan dasar untuk membandingkan kinerja aktual dengan target yang ditetapkan (Atrill, Peter, McLaney, 2015).
- Anggaran tradisional sering kali bersifat retrospektif dan tidak selalu mencerminkan kondisi pasar yang dinamis. Namun, mereka juga menekankan bahwa anggaran ini memberikan kerangka kerja yang stabil untuk perencanaan keuangan (Stout, David E., Yelvington, 2012).

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa penganggaran tradisional memainkan peran penting dalam perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan, meskipun penganggaran tradisional juga sering dikritik karena sifatnya yang kaku dan kurang fleksibel. Para ahli juga mengakui bahwa ada kebutuhan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih dinamis dan adaptif dalam penganggaran untuk menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah

Penganggaran tradisional biasanya melibatkan pembuatan anggaran tahunan yang berfungsi sebagai panduan untuk operasi sehari-hari dan strategi jangka panjang. Anggaran yang dihasilkan didasarkan pada data historis dan proyeksi masa depan. Beberapa elemen penting dari penganggaran tradisional meliputi penentuan tujuan, estimasi pendapatan, perencanaan pengeluaran, dan pengawasan dan kontrol (Libby, T., & Lindsay, 2010).

Dengan demikian, anggaran tradisional pada umumnya menggunakan data historis sebagai dasar untuk membuat estimasi pengeluaran dan pendapatan di masa depan. Oleh karena itu, biasanya mempertimbangkan anggaran dari periode sebelumnya untuk selanjutnya melakukan penyesuaian kecil berdasarkan perubahan yang diharapkan. Dapat dikatakan bahwa hanya diperlukan prediksi sederhana untuk periode anggaran yang akan datang. Secara singkat, dapat dikatakan bahwa anggaran disusun dengan melihat tren masa lalu dan melakukan penyesuaian untuk perubahan yang diperkirakan.

Kelebihan Anggaran Tradisional

Beberapa kelebihan anggaran tradisional dapat diungkapkan sebagai berikut:

- Kemudahan implementasi. Anggaran tradisional lebih mudah disusun karena menggunakan data historis sebagai dasar. Proses ini lebih cepat dibandingkan metode yang lebih kompleks. (Horngren *et al.*, 2014).
- Stabilitas dan prediktabilitas. Anggaran tradisional memberikan stabilitas dan konsistensi dalam alokasi sumber daya karena perubahan dari tahun ke tahun biasanya minimal (Drury, 2012).
- Pengawasan Lebih Mudah. Anggaran tradisional dapat dikontrol dengan lebih baik, lebih mudah untuk memantau dan mengawasi karena didasarkan pada pola yang sudah dikenal. (Garrison *et al.*, 2012).

Kekurangan Anggaran Tradisional

Adapun kekurangan anggaran tradisional dapat diungkapkan sebagai berikut:

- Kurang responsif terhadap perubahan. Anggaran tradisional tidak fleksibel, kurang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis atau ekonomi yang cepat. Menggunakan data masa lalu bisa menjadi masalah jika kondisi ekonomi atau pasar berubah drastis. (Horngren *et al.*, 2014).
- Mendorong pemborosan. Anggaran tradisional dapat menghambat inovasi dan efisiensi, Hal ini karena hanya sedikit perubahan yang dilakukan dari tahun ke tahun. Anggaran cenderung mempertahankan status quo (Drury, 2012).
- Potensi penyelewengan dana. Dalam anggaran tradisional, terdapat kemungkinan manajer membesar-besarkan kebutuhan anggaran mereka untuk memastikan bahwa mereka mendapatkan lebih banyak dana, yang dapat mengakibatkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien. (Garrison *et al.*, 2012).

- Tidak mendorong perbaikan berkelanjutan. Anggaran tradisional dapat menimbulkan stagnasi kinerja karena anggaran cenderung sama dari tahun ke tahun, tidak ada insentif untuk mencari cara-cara baru yang lebih efisien atau efektif untuk menjalankan operasi. (Horngren, *et al.*, 2014).

Penganggaran Berbasis Risiko

Berikut ini disampaikan beberapa pendapat tentang penganggaran berbasis risiko:

- Anggaran Berbasis Risiko, Risk-Based Budgeting (RBB) merupakan pendekatan inovatif yang mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran, memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko dalam perencanaan keuangan mereka (Brown, A., & Wilson, 2021; Lee, K., Park, J., & Kim, 2022). Dalam penganggaran berbasis risiko, hasil dari proses asesmen risiko yang telah dilakukan, diintegrasikan sebagai bagian dalam proses penyusunan anggaran.
- Penganggaran berbasis risiko adalah langkah kritis dalam manajemen risiko perusahaan. Ia menyatakan bahwa pendekatan ini membantu perusahaan untuk lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien dengan mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko secara proaktif. (Lam, 2014).
- Penganggaran berbasis risiko memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan strategi yang lebih tangguh dan adaptif. Ia menyoroti bahwa dengan memahami dan memitigasi risiko, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan stabilitas keuangan jangka panjang. (Elliot, 2012).
- Penganggaran berbasis risiko adalah bagian penting dari manajemen keuangan yang efektif. Pendekatan ini membantu perusahaan dalam mengelola ketidakpastian dan membuat keputusan investasi yang lebih baik dengan menggunakan analisis sensitivitas dan simulasi risiko. (Brigham, Eugene F., dan Houston, Joel F. 2019).
- COSO menyatakan bahwa penganggaran berbasis risiko membantu perusahaan untuk mengintegrasikan manajemen risiko dengan strategi dan kinerja. COSO juga menekankan pentingnya pendekatan sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko. (COSO, 2017).

Pendapat-pendapat para ahli tersebut menunjukkan bahwa penganggaran berbasis risiko dianggap sebagai pendekatan yang penting dan efektif dalam manajemen perusahaan, dengan manfaat yang signifikan dalam mengelola ketidakpastian dan mencapai tujuan organisasi.

Kelebihan Penganggaran Berbasis Risiko

RBB menawarkan berbagai manfaat, termasuk peningkatan akurasi anggaran, pengurangan kebutuhan revisi anggaran, dan peningkatan keselarasan antara anggaran tahunan dan rencana jangka panjang perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi RBB mampu meningkatkan kinerja keuangan dan ketahanan operasional mereka (Garcia et al., 2021; Chang & Tan, 2020). Selain itu, pendekatan ini membantu perusahaan lebih fokus pada pencapaian Indikator Kinerja Utama, *Key Performance Indicator* (KPI), sehingga meningkatkan kemungkinan pencapaian target strategis (Miller & Ross, 2018). Beberapa kelebihan anggaran berbasis risiko dapat diungkapkan sebagai berikut:

- Responsif terhadap perubahan. Anggaran berbasis risiko memungkinkan organisasi untuk proaktif dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko sebelum mereka terjadi, sehingga lebih siap menghadapi ketidakpastian. (Lam, James., 2014).
- Pengalokasian sumber daya yang Lebih efisien. Anggaran berbasis risiko memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih efisien karena fokus pada area yang memiliki risiko tinggi dan memerlukan perhatian lebih, yang telah dirumuskan terlebih dahulu dalam proses asesmen risiko (Elliot, M. W., 2012)
- Peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Anggaran berbasis risiko menggunakan pendekatan yang sistematis terhadap pengelolaan risiko sehingga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses penyusunan anggaran. (COSO, 2017).
- Meningkatkan pengambilan keputusan. Anggaran berbasis risiko menyediakan informasi yang lebih baik untuk pengambilan keputusan karena mempertimbangkan berbagai risiko dan dampaknya (Frigo, Mark L., and Anderson, 2011).

Kelemahan Penganggaran Berbasis Risiko

Beberapa kelemahan anggaran berbasis risiko dapat diungkapkan sebagai berikut:

- Kompleksitas dan Biaya. Anggaran berbasis risiko memerlukan proses yang lebih kompleks dan biaya lebih tinggi untuk proses asesmen risiko dibandingkan dengan metode penganggaran tradisional (Lam, 2014).

- Kesulitan dalam Identifikasi Risiko. Dalam anggaran berbasis risiko, proses asesmen risiko dapat bersifat subyektif dan sulit diukur dengan akurasi, terutama untuk risiko yang belum pernah terjadi sebelumnya (Elliot, 2012).
- Memerlukan Sumber Daya Tambahan. Proses penyusunan anggaran berbasis risiko memerlukan keahlian khusus dan waktu tambahan untuk melakukan analisis risiko yang mendalam, yang mungkin tidak tersedia di semua organisasi. (Frigo *et al.*, 2011).
- Kesulitan dalam Implementasi. Implementasi anggaran berbasis risiko membutuhkan integrasi dengan anggaran. Mengintegrasikan manajemen risiko dengan proses penyusunan anggaran bisa menjadi tantangan, terutama jika budaya organisasi tidak mendukung pendekatan ini. (COSO, 2013).

C. METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan proses asesmen risiko yang komprehensif sebagai bagian integral dari siklus penganggaran perusahaan. Proses ini terdiri dari beberapa langkah penting yaitu: Pertama, langkah identifikasi risiko dilakukan untuk mengidentifikasi semua potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Pendekatan yang digunakan meliputi teknik analisis SWOT, sesi *brainstorming* dengan pemangku kepentingan, dan analisis data historis untuk mengidentifikasi pola risiko yang mungkin muncul.

Kedua, analisis risiko dilakukan untuk mengukur kemungkinan dan dampak dari risiko yang telah diidentifikasi. Evaluasi dilakukan berdasarkan frekuensi terjadinya risiko di masa lalu dan konsekuensi potensialnya terhadap operasi perusahaan.

Ketiga, evaluasi risiko dilakukan dengan memetakan risiko ke dalam matriks risiko untuk menentukan tingkat keparahan masing-masing risiko. Risiko dikategorikan berdasarkan tingkat keparahannya, mulai dari risiko ekstrem hingga risiko rendah.

Langkah keempat adalah penanganan risiko, yaitu perlakuan perusahaan dalam mengembangkan strategi mitigasi risiko untuk risiko-risiko prioritas tinggi. Strategi ini mencakup pengembangan rencana tindakan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya. Selain itu, dilakukan estimasi biaya potensial untuk implementasi strategi mitigasi tersebut.

Terakhir, langkah integrasi anggaran dilakukan dengan memasukkan biaya penanganan risiko ke dalam anggaran tahunan perusahaan. Hal ini memastikan bahwa anggaran mencerminkan upaya mitigasi risiko yang direncanakan dan sesuai dengan prioritas perusahaan. Selain itu, integrasi ini juga memastikan keselarasan antara anggaran tahunan dan KPI perusahaan, sehingga memastikan bahwa alokasi sumber daya berdampak pada pencapaian target strategis perusahaan secara keseluruhan.

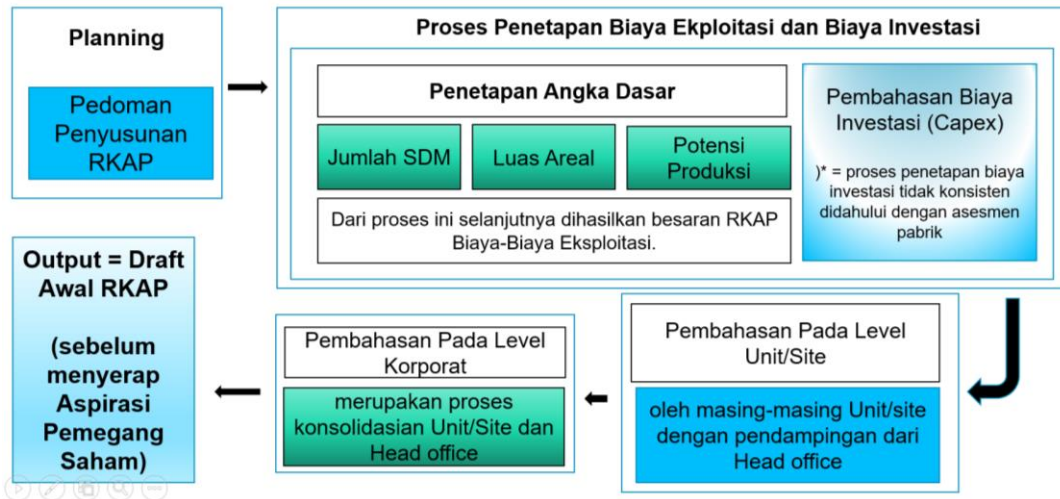
D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penyusunan Anggaran Konvensional

Pada periode sebelumnya, Perusahaan melakukan penyusunan anggaran secara konvensional. Pada penyusunan anggaran diawali dengan pembahasan biaya-biaya yang diperkirakan timbul pada satu tahun mendatang. Secara ringkas, tahapan penyusunan anggaran pada Perusahaan adalah sebagai berikut:

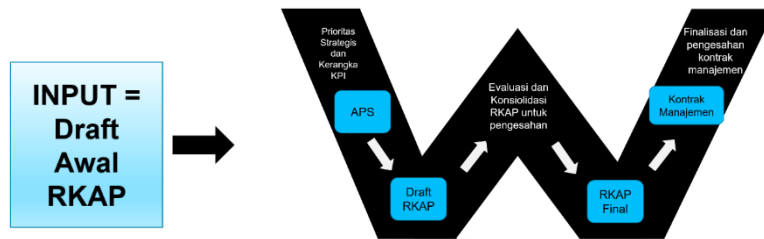
- a) Penyusunan pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKAP) dari divisi-divisi yang terkait dengan operasional dan non-operasional pada tahun berjalan, meliputi:
 - Norma-norma teknis *off farm*
 - Norma biaya umum
- b) Penetapan angka dasar meliputi:
 - Fisik jumlah tenaga kerja/sumber daya manusia
 - Luas areal Tebu Rakyat yang akan menjadi sumber *feeding* bahan baku utama pabrik gula
 - Estimasi produksi Gula
 - Estimasi biaya proses/biaya olah
- c) Pembahasan angka dasar di level pabrik gula, dilakukan dengan pendampingan dari kantor pusat.
- d) Dari angka dasar, selanjutnya dilakukan pembahasan Biaya, baik di tingkat unit dan korporat
- e) Usulan ke Direksi untuk proses *drafting* RKAP

Proses penyusunan anggaran yang sebelumnya dilakukan, secara ringkas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Proses Penyusunan Draft Awal RKAP

Dari proses ini, akan menghasilkan *output* berupa *draft* awal RKAP. *Draft* awal RKAP, selanjutnya akan dilanjutkan dengan pembahasan dan persetujuan Pemegang Saham dengan *W shape cycle*. Namun sebelum itu, dilakukan pembahasan dengan dewan komisaris. *Output* ini selanjutnya menjadi *input* pada proses pembahasan dan persetujuan pemegang saham melalui proses *W shape cycle* sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Proses Persetujuan RKAP

Kelemahan Penyusunan Anggaran Tradisional

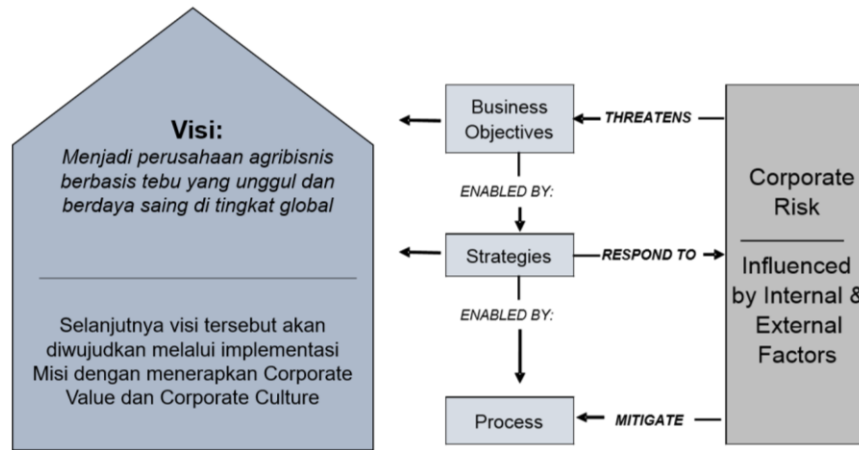
Mendasarkan pada uraian-uraian di atas, dapat kita simpulkan beberapa kelemahan dalam penyusunan anggaran yang diterapkan selama ini, antara lain sebagai berikut:

- Penyusunan anggaran masih mendasarkan pada kemampuan internal;
- Penyusunan anggaran belum sepenuhnya berorientasi pada *Key Performance Indicators* (KPI);
- Kecenderungan untuk melakukan revisi RKAP menjadi RKAPP (RKAP Perubahan);
- Usul Pengalihan Anggaran (UPA) cenderung sering dilakukan di Tengah periode eksekusi anggaran;
- Deviasi yang cenderung melebar antara RKAP dan RJPP.

Penyusunan Anggaran Berbasis Risiko

Implementasi RBB pada perusahaan penghasil gula kristal putih dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Penetapan lingkup, konteks, dan kriteria. Dalam hal ini, penurunan tujuan, strategi, dan program yang telah diturunkan menjadi KPI sebagai orientasi pencapaian kinerja jangka pendek. Sebagai sebuah organisasi bisnis, dalam menetapkan lingkup, konteks, dan kriteria, Perusahaan juga memperhatikan lingkungan internal dan eksternal yang melingkupi Perusahaan. Dengan memperhatikan visi dan misi Perusahaan, lingkungan bisnis internal dan eksternal tersebut sangat mempengaruhi risiko-risiko bisnis yang dihadapi oleh Perusahaan. Model penetapan risiko bisnis dan perlakuan risiko perusahaan akan mempertimbangkan hasil analisis atas kondisi internal dan eksternal Perusahaan untuk selanjutnya dilakukan perlakuan risiko (*risk treatment*) untuk merespon risiko agar tidak wujud menjadi peristiwa yang menghambat sasaran Perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. Model Penetapan Risiko Bisnis dan Perlakuan Risiko Perusahaan

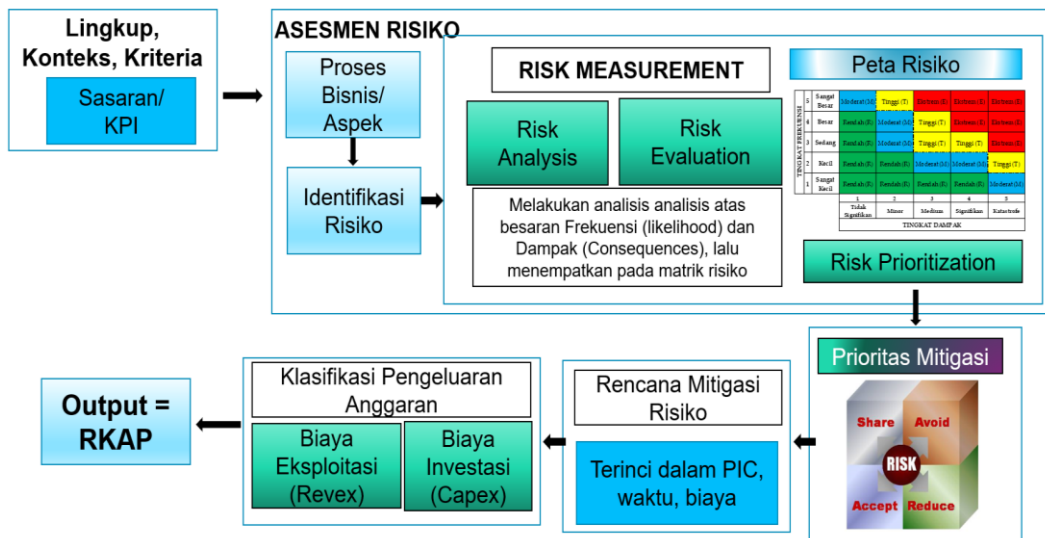
- Asesmen risiko. Berdasarkan KPI, selanjutnya perusahaan menyusun program-program satu tahun untuk merealisasikan KPI. Masing-masing fungsi dalam organisasi perusahaan menyusun program-program yang terkonsolidasi secara korporat. Landasan penyusunan program yang merupakan aktivitas bisnis perusahaan, disusun berdasarkan hasil asesmen risiko, yaitu hasil dari proses mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko-risiko korporat. Hasil dari asesmen risiko berupa level risiko-risiko korporat.

Tabel 1. Lima Risiko Utama (Top 5 Risks) Perusahaan

No.	Peristiwa Risiko	Matrik Analisis dan Evaluasi Risiko			
		Frekuensi	Dampak	Level	Kategori
1	Kesulitan Pemenuhan Modal Kerja	5	5	25	Ekstrem
2	Pasokan Tebu Tidak Tercapai	5	5	25	Ekstrem
3	Keterlambatan Penyelesaian Persiapan Giling	5	5	25	Ekstrem
4	Rendemen Tidak Tercapai	5	5	25	Ekstrem
5	Mutu Bahan Baku Tebu Rendah	5	5	25	Ekstrem

- Perlakuan risiko. Perlakuan risiko melalui mitigasi risiko didasarkan pada hasil dari prioritasasi risiko-risiko korporat. Biaya mitigasi (mitigation cost) sebagai konsekuensi dari aktivitas/program untuk memitigasi risiko, selanjutnya diestimasi sesuai dengan kondisi perekonomian.
- Klasifikasi biaya. Pemisahan pengeluaran-pengeluaran kebutuhan biaya diperlukan untuk mengategorikan biaya sebagai biaya eksploitasi (expense dan cost), ataukah sebagai biaya investasi (capital expenditure).

Tahapan tersebut bila disajikan dalam bentuk gambar, nampak pada gambar berikut:



Gambar 4. Alur Implementasi RBB Pada Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih

Implementasi Anggaran Berbasis Risiko (RBB) di Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih membawa sejumlah manfaat yang signifikan, yang secara keseluruhan meningkatkan kinerja dan ketahanan operasional perusahaan. Berikut adalah gambaran umum tentang manfaat-manfaat tersebut:

- 1) Fokus yang Ditingkatkan pada KPI
 Proses penganggaran yang berbasis risiko membantu meningkatkan fokus perusahaan pada pencapaian *Key Performance Indicators* atau indikator kinerja kunci. Dengan memasukkan analisis risiko dalam proses perencanaan keuangan, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih strategis, mengarah pada peningkatan kemungkinan pencapaian metrik kinerja yang telah ditetapkan. Ini berarti bahwa keputusan alokasi anggaran didasarkan pada pemahaman yang lebih baik tentang risiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan strategis.
- 2) Pengurangan Revisi Anggaran
 Salah satu dampak positif dari implementasi RBB adalah pengurangan revisi terhadap anggaran tahunan (RKAP). Hal ini disebabkan oleh anggaran awal yang lebih komprehensif, karena mempertimbangkan risiko potensial secara proaktif. Dengan memasukkan asesmen risiko dalam proses penganggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi risiko yang mungkin mempengaruhi kinerja keuangan dan operasional mereka lebih awal. Akibatnya, anggaran awal dapat dirancang untuk mengakomodasi mitigasi risiko yang diperlukan, mengurangi kebutuhan untuk revisi yang signifikan di kemudian hari.
- 3) Efektivitas Penganggaran yang Meningkat
 Proses penganggaran berbasis risiko juga menyebabkan peningkatan efektivitas dan fokus dalam alokasi sumber daya perusahaan. Dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko secara sistematis, perusahaan dapat membuat keputusan alokasi anggaran yang lebih terinformasi dan tepat sasaran. Ini mengurangi kemungkinan alokasi ulang anggaran yang tidak perlu atau pengeluaran yang tidak efisien. Dengan demikian, perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya mereka secara lebih efisien, meningkatkan produktivitas dan profitabilitas secara keseluruhan.
- 4) Peningkatan Keselarasan Antara RKAP dan RJPP
 Implementasi RBB juga berkontribusi pada peningkatan keselarasan antara Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Dengan memasukkan evaluasi risiko dalam proses perencanaan keuangan, perusahaan dapat mengintegrasikan perspektif jangka pendek dan jangka panjang dalam pengambilan keputusan. Hal ini menghasilkan keselarasan yang lebih baik antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, mengurangi deviasi dari strategi keseluruhan dan meningkatkan koherensi dalam perencanaan strategis.

Tabel 2. Hasil Implementasi RBB di Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih.

Manfaat	Deskripsi
Fokus yang Ditingkatkan pada KPI	Proses penganggaran lebih berfokus pada pencapaian KPI, meningkatkan kemungkinan pencapaian metrik kinerja.
Pengurangan Revisi Anggaran	Revisi terhadap anggaran tahunan berkurang karena anggaran awal lebih komprehensif dan mempertimbangkan risiko potensial.
Efektivitas Penganggaran yang Meningkat	Proses penganggaran menjadi lebih efektif dan terfokus, mengurangi alokasi ulang anggaran yang tidak perlu.
Peningkatan Keselarasan Antara RKAP dan RJPP	Keselarasan antara RKAP dan RJPP meningkat, mengurangi deviasi dan meningkatkan koherensi strategis dalam perencanaan perusahaan.

Dengan demikian, implementasi RBB di Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih membawa sejumlah manfaat yang signifikan, yang mencakup peningkatan fokus pada pencapaian KPI, pengurangan revisi anggaran, peningkatan efektivitas penganggaran, dan peningkatan keselarasan antara RKAP dan RJPP. Manfaat-manfaat ini secara bersama-sama mengarah pada peningkatan kinerja keuangan dan operasional perusahaan secara keseluruhan.

Potensi Hambatan Implementasi RBB

Dalam Implementasi RBB, seharusnya tidak akan menemui hambatan dan resistensi. Hal ini karena tidak terdapat penambahan konsumsi waktu dalam melaksanakan tahapan implementasi RBB. Adapun bila ditinjau dari sisi biaya, bahkan dapat memangkas pelaksanaan koordinasi dan rapat yang membahas proses penyusunan anggaran sebagaimana yang selama ini dilakukan.

Namun demikian, yang perlu untuk dipersiapkan adalah kematangan personel dalam melakukan asesmen risiko. Oleh karena itu, dibutuhkan peningkatan kompetensi dan *refreshment* untuk senantiasa meningkatkan

literasi manajemen risiko. Upaya ini dapat ditempuh melalui pengembangan karyawan dengan mengikutsertakan pada pendidikan dan latihan manajemen risiko. Pelaksanaan pengembangan karyawan, dapat dilakukan secara internal oleh unit manajemen risiko Perusahaan, maupun secara eksternal oleh lembaga penyedia training.

Pengembangan Implementasi RBB

Implementasi RBB merupakan bagian dari proses perencanaan jangka pendek pada perusahaan. Selanjutnya, implementasi RBB dapat diperluas dalam horison waktu yang lebih luas, yaitu jangka panjang, antara lain dalam proses penyusunan RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan). Hal ini juga mengonfirmasi bahwa manajemen risiko juga diperlukan tidak hanya dalam horison waktu jangka pendek, namun juga dalam *risk based planning* yang berjangka panjang.

Dengan demikian, implementasi manajemen risiko akan dibutuhkan sebagai bagian integral dari perencanaan strategis perusahaan. Untuk mewujudkannya, diperlukan dukungan pendekatan yang sistematis dan komprehensif dalam pengembangan *risk-based budgeting* menjadi *risk-based planning*. Oleh karena itu, pada periode mendatang, implementasi *integrated GRC (Governance, Risk, Compliance)* akan mendesak dalam rangka memperkuat pondasi pengaturan perusahaan dalam bentuk kebijakan, pedoman, dan prosedur perencanaan strategis berbasis risiko.

E. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Implementasi Anggaran Berbasis Risiko (RBB) di Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih telah membawa dampak positif yang signifikan, yang menunjukkan potensi besar dalam meningkatkan kinerja keuangan dan operasional perusahaan. Dari analisis manfaat-manfaat yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa pendekatan RBB memberikan kerangka kerja yang lebih responsif dan adaptif dalam menghadapi ketidakpastian dan risiko yang kompleks di lingkungan bisnis saat ini. Pertama-tama, adopsi RBB telah mengarah pada peningkatan fokus perusahaan pada pencapaian KPI atau indikator kinerja kunci. Dengan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih strategis, mengurangi risiko kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kedua, implementasi RBB juga telah menghasilkan pengurangan revisi anggaran tahunan (RKAP). Dengan memasukkan evaluasi risiko dalam perencanaan keuangan, perusahaan dapat mengidentifikasi risiko potensial lebih awal dan merancang anggaran yang lebih komprehensif untuk mengakomodasi mitigasi risiko yang diperlukan. Hal ini mengurangi gangguan dan ketidakpastian yang diakibatkan oleh revisi anggaran yang sering terjadi. Selanjutnya, RBB juga telah meningkatkan efektivitas penganggaran perusahaan. Dengan mengadopsi pendekatan yang lebih terstruktur dan berbasis data dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko, perusahaan dapat membuat keputusan alokasi anggaran yang lebih tepat sasaran dan terinformasi. Ini menghasilkan penggunaan sumber daya yang lebih efisien dan produktif. Terakhir, implementasi RBB telah meningkatkan keselarasan antara RKAP dan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Dengan mempertimbangkan risiko dalam perencanaan keuangan, perusahaan dapat mengintegrasikan perspektif jangka pendek dan jangka panjang dalam pengambilan keputusan. Ini menghasilkan keselarasan yang lebih baik antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, mengurangi deviasi dari strategi keseluruhan dan meningkatkan koherensi dalam perencanaan strategis.

Secara keseluruhan, implementasi RBB di Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih telah membawa pergeseran signifikan dalam pendekatan perencanaan keuangan perusahaan, dari yang bersifat reaktif menjadi proaktif dan responsif terhadap risiko. Dengan mempertimbangkan risiko secara terintegrasi dalam proses penganggaran, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengatasi ketidakpastian dan mengambil keputusan yang lebih baik secara finansial. Untuk masa depan, penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang dari RBB pada kinerja perusahaan serta pengembangan alat dan metodologi penilaian risiko yang lebih *mature* untuk meningkatkan efektivitas RBB.

Saran

Penelitian lebih lanjut harus mengeksplorasi dampak jangka panjang dari RBB pada kinerja perusahaan, terutama dalam konteks industri yang berbeda. Selain itu, pengembangan alat dan metodologi penilaian risiko yang lebih *mature* dapat semakin meningkatkan efektivitas RBB, menjadikannya bagian integral dari perencanaan keuangan strategis.

REFERENSI

- Anthony, Robert N., Hawkins, David F., Merchant, K. A. (2011). *Accounting: Text and Cases*.
- Atrill, Peter, McLaney, E. (2015). *Management Accounting for Decision Makers*. Pearson.
- Bernstein, P. L. (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*.
- Brown, A., & Wilson, R. (2021). Integrating Risk into Budgeting. *Financial Management Journal*, 58, 89–102.
- COSO. (2013). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*.
<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning.
- Elliot, M. W. (2012). *Risk Management Principles & Practices*. The Institutes.
- Fraser, J., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (2014). *Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices*.
- Frigo, Mark L., and Anderson, R. J. (2011). *Strategic Risk Management: A Primer for Directors and Management Teams*.
- Gates, S., Nicolas, J., & Walker, P. L. (2012). Enterprise Risk Management: A Process for Enhanced Management and Improved Performance. *Management Accounting Quarterly*, 13(3), 28-38.
- Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., Brewer, P. C. (2014). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
- Hornngren, Charles T., Sundem, Gary L., Schatzberg, Jeff O., Burgstahler, D. (2014). *Introduction to Management Accounting*. Pearson.
- Hubbard, D. W. (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. John Wiley & Sons.
- ISO, I. O. for S. (2018). *Risk Management-Guidelines, ISO 31000:2018*.
- Johnson, L., & Anderson, P. (2019). Supply Chain Disruptions and Risk Mitigation. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(4), 567–582.
- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. John Wiley & Sons.
- Lee, K., Park, J., & Kim, S. (2022). Adaptive Budgeting Strategies in Uncertain Times. *Journal of Corporate Finance*, 36(1), 250–267.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–5.
- Smith, J. (2020). Risk Management in Modern Business. *Journal of Business Management*, 45(3), 123–135.
- Stout, David E., Yelvington, W. (2012). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. McGraw-Hill.
- The Institute of Risk Management (IRM). (2018). *Risk Based Decision Making: An ERM Handbook*. Diakses di <https://www.theirm.org/media/3513111/Risk Based Decision Making ERM Handbook.pdf>.