

KEPEMIMPINAN – “MODEL THE WAY” INSPIRASI BAGI TERWUJUDNYA BUDAYA RISIKO PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO) TBK

Tanto Kurnia¹

Universitas Katolik Parahyangan

ABSTRACT

Risk is the impact due to the uncertainty arising from the effort to achieve the company's goals. Risk management is a process to reduce corporate losses due to risk. PT Telkom one of the SOEs that has implemented risk management with COSO-CRM as references that combine with good corporate governance, has managed the risks, such as; legal and compliance. This success is due to the commitment of PT Telkom's leaders to make risk management as a corporate culture. Leaders who implemented leadership - "model the way" is the figure required in managing these fraud risks. Leaders should be able to inspire all members of the company to have a corporate culture that includes a culture of risk. The risk culture allows every member of a company to be proactive in every action, decision, and policy for the company's stakeholders.

Keywords: *risk, SOEs, COSO_CRM, leadership, model the way*

ABSTRAK

Risiko adalah dampak akibat ketidakpastian yang muncul dari usaha pencapaian sasaran perusahaan. Pengelolaan risiko merupakan proses untuk mengurangi kerugian perusahaan akibat risiko. PT Telkom salah satu BUMN yang telah menerapkan manajemen risiko dengan acuan COSO-CRM yang berpadu dengan tata kelola perusahaan yang baik, telah berhasil mengelola salah satu risiko, yaitu; *legal* dan *compliance*. Keberhasilan ini karena komitmen para pemimpin PT Telkom untuk menjadikan pengelolaan risiko sebagai budaya perusahaan. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan –“*model the way*” adalah sosok yang dibutuhkan dalam pengelolaan risiko kecurangan ini. Pemimpin harus dapat menginspirasi seluruh anggota perusahaan untuk memiliki budaya perusahaan yang di dalamnya mencakup budaya risiko. Budaya risiko memungkinkan setiap anggota perusahaan bersikap proaktif dalam setiap tindakan, keputusan, dan kebijakan untuk pemangku kepentingan perusahaan.

Kata kunci: *risiko, BUMN, COSO_CRM, kepemimpinan, model the way*

1. PENDAHULUAN

Setelah resmi dilantik menjadi Presiden Republik Indonesia ketujuh pada tanggal 20 Oktober 2014, Presiden Jokowi Widodo dan M. Jusuf Kalla pada tanggal 26 Oktober 2014 pukul 17:30 WIB mengumumkan susunan menteri di ‘Kabinet Kerja’. Terdapat tiga nama yang menarik untuk diperbandingkan; pertama adalah menteri perhubungan Bapak Ignasius Jonan S.E., M.A. (PT. KAI (Persero)), kedua adalah menteri pariwisata Bapak Dr. Ir. Arief Yahya MSc. (PT Telkom (Persero) Tbk), ketiga adalah menteri energi dan sumber daya mineral (ESDM) Bapak Sudirman Said S.E., Ak. M.B.A. (PT. Pindad (Persero)). Ketiga menteri ini sebelumnya menjabat sebagai Direktur Utama Badan Utama Milik Negara (BUMN), beliau bertiga memiliki banyak prestasi dan penghargaan selama mengabdikan sebagai Direktur Utama. Ketiga menteri ini oleh beberapa media massa termasuk CNN dipandang sebagai penggiat anti-korupsi (CNNIndonesia, 2014), (Tempo, 2014), sedangkan salah seorang menteri yang lain di beberapa

¹ Ciumbuleit 94; phone: +62-22-2032655 ext 190525; fax: +62-22-2042571; tanto@unpar.ac.id

media massa sedang dituduh sebagai pelaku korupsi (liputan6, 2014). Penelitian ini tidak membahas mengenai pro-kontra pemilihan menteri dalam Kabinet Kerja maupun dugaan bersalah pada salah seorang tokoh perusahaan, penelitian ini membahas mengenai kepemimpinan dan budaya kerja yang sadar tentang risiko.

Para pemangku kepentingan (*stakeholder*) perusahaan termasuk juga BUMN, menginginkan adanya pengelolaan perusahaan oleh para direksi dan manajer yang nantinya membawa keuntungan pada para pemangku kepentingan. Tindakan korupsi yang dianggap memberikan keuntungan pada diri sendiri akan memberikan dampak buruk bagi kepercayaan para pemangku kepentingan pada para agensi perusahaan (direksi dan seluruh stafnya). Negara melalui menteri BUMN telah melarang adanya praktik korupsi dalam Peraturan Menteri BUMN no: Per-01/MBU/2001 (Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara, 2011):

Pasal 17 adalah larangan bagi dewan komisaris/dewan pengawas untuk mengambil keuntungan sendiri,

Pasal 23 adalah larangan bagi dewan direksi untuk mengambil keuntungan sendiri,

Pasal 40 ayat 1 adalah peraturan yang dengan jelas melarang adanya praktik korupsi dalam kode etik usaha di BUMN.

Melihat adanya peraturan di atas, Negara sudah menyadari adanya kemungkinan terjadinya praktik korupsi di BUMN yang menjadi risiko usaha bagi BUMN. Sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN no: Per-01/MBU/2001 pasal 25 tentang manajemen risiko, BUMN harus mempersiapkan diri dari berbagai risiko usaha yang muncul, termasuk juga praktik korupsi.

Perusahaan BUMN menjadi tolok ukur keberhasilan tata kelola pemerintahan. Keberhasilan perusahaan BUMN dalam mengelola risiko dan menunjukkan keberhasilan dalam tata kelolanya, dapat memberikan gambaran yang baik akan wakil rakyat yang telah dipilih oleh rakyat Indonesia. Penelitian ini ingin menunjukkan seberapa baik penanganan risiko dan tata kelola perusahaan BUMN, dalam hal ini adalah PT Telkom yang sudah cukup lama melayani masyarakat (52 tahun). Kendati demikian PT Telkom oleh Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (FITRA) dinobatkan sebagai BUMN paling memiliki potensi kerugian keuangan negara di tahun 2012 (Kompas, 2012).

Prinsip ke-8 dalam *International Organization for Standardization* (ISO) 31000 tentang manajemen risiko, menyatakan bahwa, manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya dalam penerapannya. Di dalam penjelasannya bahwa prinsip ke-8 ini adalah kunci keberhasilan dari penerapan keberhasilan manajemen risiko. Keberhasilan ini bisa dicapai jika anggota organisasi memiliki persepsi yang sama tentang tujuan dan kepentingan organisasi (Susilo & Kaho, 2010).

Suatu pertanyaan besar muncul, tentang keberhasilan manajemen risiko PT Telkom, jika direksi perusahaannya dituduh memilih mendahulukan kepentingan pribadinya dibandingkan kepentingan perusahaan? Jika direksi yang diharapkan menciptakan "*tone at the top*" yang akan menginspirasi kesadaran, pemahaman dan kesadaran risiko bagi anggota organisasinya ternyata dituduh tidak melakukan apa yang dikatakannya?

2. LANDASAN TEORITIS

Enterprise Risk Management yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO – ERM) (Moeller, 2011) adalah panduan bagi perusahaan dalam melakukan pengelolaan risiko. Menurut CRMS Indonesia (Kusuma, n.d.), COSO-ERM memiliki delapan komponen manajemen risiko yang saling terkait, yaitu:

1. Lingkungan internal. Mengidentifikasi kondisi internal perusahaan, termasuk situasi manajemen risiko saat itu.
2. Penetapan sasaran. Mengidentifikasi sasaran manajemen risiko yang sejalan dengan sasaran perusahaan.
3. Identifikasi kejadian. Mengidentifikasi kejadian internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.
4. Penilaian risiko. Menganalisis risiko yang akan dijadikan dasar penentuan perlakuan risiko.
5. Perlakuan risiko. Pemilihan perlakuan risiko dilakukan dengan membandingkan hasil analisis risiko dengan perspektif perusahaan tentang risiko yang dihadapi dan keberanian pengambilan dampak risiko oleh perusahaan.
6. Aktivitas pengendalian. Memastikan perlakuan risiko diterapkan dengan efektif pada pihak-pihak berkepentingan.
7. Informasi dan komunikasi. Mengidentifikasi informasi yang tepat agar kegiatan ini dapat dilaksanakan dengan baik.
8. Pemantauan. Evaluasi terhadap seluruh kegiatan ERM

ISO 31000: 2009 (AIRMIC, Alarm, & IRM, 2010) merupakan standar internasional dengan tujuan memberikan prinsip dan panduan dalam proses implementasi manajemen risiko. Menurut Kusuma (n.d.), terdapat 11 (sebelas) prinsip manajemen risiko menurut ISO 31000:2009, yaitu:

1. Memberikan nilai tambah dan melindungi nilai organisasi
2. Bagian terpadu dari seluruh proses organisasi
3. Bagian dari pengambilan keputusan
4. Secara khusus menangani ketidakpastian
5. Sistematis, terstruktur, dan tepat waktu
6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia
7. Disesuaikan dengan kebutuhan organisasi
8. Mempertimbangkan faktor budaya dan manusia
9. Transparan dan inklusif
10. Dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan
11. Memfasilitasi perbaikan berkesinambungan dan peningkatan organisasi.

Good Corporate Governance (GCG) muncul karena adanya ketidaktransparanan dalam pelaporan kinerja akibat adanya kepentingan yang saling bertentangan antara prinsipal dan agen yang dikenal sebagai teori keagenan. Menurut Arifin (2005), *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan upaya dari semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholder*) untuk menjalankan fungsinya sesuai dengan hak dan tanggung jawabnya. Terdapat empat prinsip dasar GCG, yaitu:

1. Kewajaran (*fairness*), terdapat sistem hukum dan peraturan yang jelas dan berlaku bagi semua pihak.
2. Akuntabilitas (*accountability*), pemberdayaan dewan komisaris untuk melakukan pengendalian terhadap manajemen.

3. Transparansi (*transparency*), kualitas informasi yang jelas dan jujur.
4. Tanggung jawab (*responsibility*), tanggung jawab perusahaan untuk mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku.

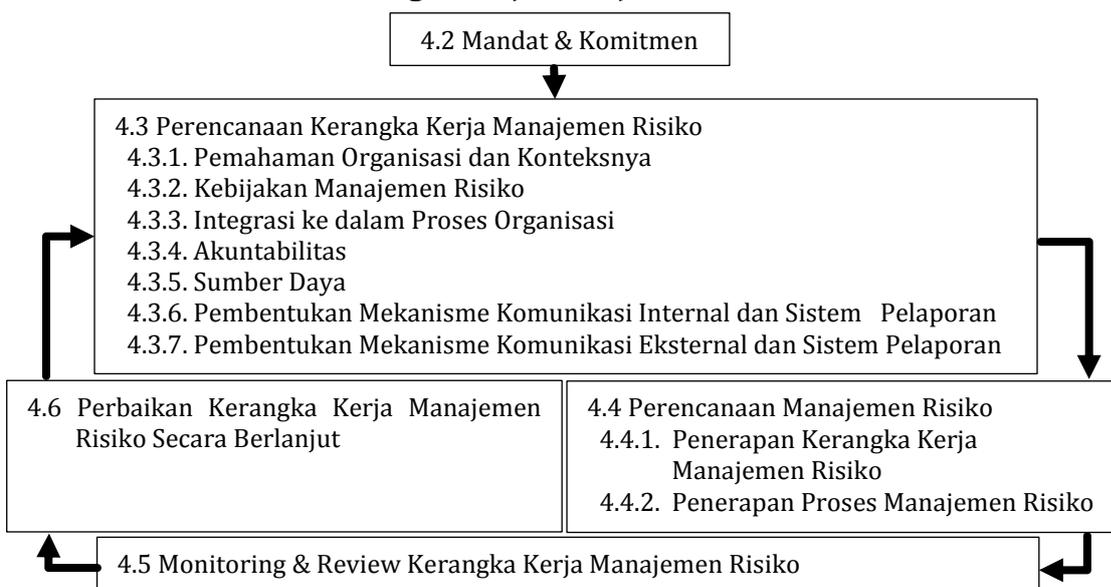
Kouzes dan Posner (2003) melakukan penelitian lebih dari 20 tahun, tentang karakter para pemimpin hebat di seluruh dunia, mempelajari banyak kasus kepemimpinan di seluruh dunia, dan menemukan bahwa pemimpin hebat, memiliki karakter berikut ini:

1. *Model the way*. Modal utama kepemimpinan adalah kepercayaan. Kepercayaan dibangun dari visi yang jelas dari diri pemimpin, kemudian menjadi tingkah keseharian pemimpin tersebut.
2. *Inspire a shared vision*. Pemimpin sejati memiliki visi yang jelas, dan visi yang jelas tersebut dapat dibagikan pada orang-orang dalam organisasinya, dan membuat mereka sepaham dengan visi pemimpin tersebut.
3. *Challenge the process*. Pemimpin yang baik berani untuk terus menerus melakukan perbaikan, mengambil kesempatan yang ada, berani mengambil risiko, dan berani belajar dari kesalahan.
4. *Enable others to act*. Pemimpin harus memiliki keberanian untuk mendelegasikan tugasnya. Untuk delegasi ini tentu bukan pada sembarangan orang, perlu didahului dengan langkah meningkatkan kapasitas kemampuan seseorang sebelum dilakukan pendelegasian tugas.
5. *Encourage the heart*. Pemimpin tidak hanya bisa memerintah, namun juga bisa memberikan perhatian sepenuh hati pada orang-orang di organisasinya. Banyak pemimpin yang melupakan hal ini, bahwa orang-orang dilingkungannya bukan mesin, tetapi makhluk sosial yang perlu disemangati.

3. PEMBAHASAN

PT. Telkom telah memiliki manajemen risiko dengan acuan *Enterprise Risk Management* yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO – ERM). Manajemen risiko PT Telkom yang menggunakan acuan COSO-ERM akan di konversikan dalam kerangka kerja menurut ISO 31000 seperti yang tampak dalam gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000



Sumber: Susilo & Kaho (2010)

Dokumen asli COSO - ERM PT Telkom dapat dilihat di laporan tahunan PT Telkom tahun 2013.

- Komitmen PT Telkom: Sejak 2006 menerapkan manajemen risiko dengan kerangka kerja COSO-ERM sebagai bagian dari penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan pengendalian internal perusahaan. Visi perusahaan terkait dengan penerapan manajemen risiko adalah: “Menjadikan pengelolaan risiko sebagai ‘Budaya yang Melekat’ dalam melaksanakan proses bisnis dan operasional”

Konteks dan Identifikasi Risiko:

1. Konteks Eksternal: Situasi di Indonesia yang dinamis maka terdapat risiko terkait perubahan situasi politik, sosial, ekonomi makro, bencana alam, dan lainnya.
2. Konteks Internal Perusahaan, risiko yang teridentifikasi antara lain:
 - a. Risiko operasi: gangguan pada alat produksi, keamanan aset, potensi kebocoran pendapatan, perubahan teknologi, pengoperasian bisnis satelit dan sebagainya.
 - b. Risiko finansial: perubahan suku bunga, perubahan nilai tukar rupiah, kesulitan pendanaan.
 - c. Risiko legal dan *compliance*: masalah hukum dan kepatuhan terhadap standar yang dihadapi perusahaan.
 - d. Risiko regulasi: ketentuan aturan yang harus dipatuhi
 - e. Risiko kompetisi: potensi peningkatan kompetisi di seluruh portofolio bisnis
- Penanganan Risiko:
 1. Peningkatan kualitas pengambilan keputusan berbasis risiko
 2. Pengembangan manajemen kelangsungan usaha dan *Crisis Management*
 3. Pengembangan *Revenue Assurance* untuk proteksi kebocoran dan program anti *fraud* (kecurangan)
 4. Pengembangan *Enterprise Security Governance* untuk melindungi aset fisik dan non fisik
 5. Pengembangan Program Pengendalian Internal
 6. Pengembangan *Regulatory Management*
- Evaluasi efektifitas sistem manajemen risiko
 1. *Review* dan monitoring implementasi manajemen risiko unit secara berkala setiap 3 bulan
 2. Penyusunan Laporan Analisis Risiko dan Kepatuhan secara berkala setiap 3 bulan
 3. Rapat pembahasan terkait risiko di tingkat Direksi maupun Dewan Komisaris
 4. Melakukan pengukuran implementasi budaya risiko melalui survey kepada sejumlah responden
 5. Melakukan pengukuran tingkat kematangan implementasi manajemen risiko
- Kerangka kerja pengembangan manajemen risiko:
 1. Aspek Struktural: meliputi pengembangan visi manajemen risiko, misi komitmen, *tone at the top*, lingkungan internal yang kondusif, kebijakan, pengembangan kompetensi, *IT Tools* dan kesisteman
 2. Aspek Operasional: meliputi penentuan *Risk Acceptance Criteria*, pelaksanaan *Risk Assessment* dan pengembangan risiko untuk fungsi spesifik
 3. Aspek Perawatan: meliputi monitoring implementasi manajemen risiko, pelaporan berkala (*risk reporting*), menjaga pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Serta melakukan *review* melalui *Risk Management Index*, Survei Budaya Risiko maupun penilaian Tingkat Maturitas Impelementasi.

Mengenai pengelolaan manajemen risiko untuk kasus korupsi, hasil telaah laporan tahunan dan keuangan sejak tahun 2005 hingga tahun 2013, ketidakpastian (*contingencies*) yang dihadapi sebagai akibat aspek legal yang dicatat oleh PT Telkom dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Pencatatan Kontingensi PT Telkom 2005-2013

No	Kasus	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TO-TAL
1	KPPU	1	0	3	0	0	0	0	0	0	4
2	Korupsi	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
3	Biaya ijin BHP	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
4	Kasus hutang	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
5	Kasus sipil	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
Total Kasus		2	1	3	0	1	0	0	1	4	12
Total possible loss (Rp - juta)		51,1	33,1	55,4	59,0	98,8	63,8	67,0	58,0	222	708,6

sumber: Telkom (diolah)

ISO 31000 mendefinisikan risiko sebagai akibat dari ketidakpastian yang dialami oleh perusahaan. Perusahaan mencatat perkiraan kerugian perusahaan secara finansial dari kasus-kasus tersebut sebagai berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi Potensi Kerugian Finansial akibat Kasus Legal PT Telkom 2005-2013

No	Kasus	Rp (jutaan)
1	KPPU	43
2	Korupsi	0
3	Biaya ijin BHP	3,7
4	Kasus Hutang	5
5	Kasus Sipil	173

sumber: Telkom (diolah)

PT Telkom tidak merasa bahwa kasus korupsi yang dihadapinya akan memberikan kerugian finansial bagi organisasi (nilai = nol). Di lain pihak, Koordinator Investigasi dan Advokasi Sekretaris Nasional Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (FITRA) (Kompas, 2012) menyatakan bahwa berdasarkan hasil pemeriksaan anggaran yang dilakukan Badan Pemeriksa Keuangan tahun 2005-2011, potensi kerugian negara di PT Telkom sebesar Rp 12 miliar dan 130,2 juta dollar AS. Jika ditambahkan dengan dugaan kasus korupsi terbaru di tahun 2013 dan tahun 2014 (liputan6, 2014), nilai kerugian negara semakin bertambah besar lagi. KPK dan organisasi anti korupsi sedang mencoba merumuskan kerugian sosial yang diakibatkan oleh adanya aktivitas korupsi. Artinya kerugian negara semakin besar lagi dengan adanya aktifitas korupsi.

Pada tahun 2008 Sudarso dan Suharto membuat analisis risiko operasional di PT Telkom (Wiryono & Suharto, 2008). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa jenis Risiko Fraud PT. Telkom didalamnya terdapat risiko, dampak dan kemungkinan, sebagai berikut:

Tabel 3. Risiko Kecurangan (*Fraud*) PT Telkom

Risiko	Dampak	Kemungkinan
1. Kesalahan interpretasi performansi perusahaan	<i>Major</i>	<i>Unlikely</i>
2. Pelanggaran terhadap tugas dan tanggung jawab	<i>Major</i>	<i>Unlikely</i>
3. Kecurangan dalam bertransaksi	<i>Worst Case</i>	<i>Unlikely</i>
4. Pencurian atau penggelapan aset perusahaan	<i>Worst Case</i>	<i>Possible</i>
5. Penggandaan sistem jaringan	<i>Worst Case</i>	<i>Almost Never</i>
6. Manipulasi data jaringan	<i>Worst Case</i>	<i>Unlikely</i>

Sumber: Wiryo & Suharto (2008)

Gambar 2. Matrik dampak dan kemungkinan terjadi

<i>Almost Certain</i> (terjadi > 5x dlm 1 thn)	<i>Medium</i>	<i>High</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>	<i>Extreme</i>
<i>Likely</i> (terjadi 1-4x dlm 1 thn)	<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>	<i>High</i>	<i>Extreme</i>
<i>Possible</i> (terjadi 1x dlm 2 thn)	<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>	<i>High</i>
<i>Unlikely</i> (terjadi 1x dlm 5 thn)	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>Medium</i>	<i>Medium</i>	<i>High</i>
<i>Almost Never</i> (tidak terjadi dlm 5 thn)	<i>Very Low</i>	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>Low</i>	<i>Medium</i>
Kemungkinan Dampak	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Severe</i>	<i>Major</i>	<i>Worst Case</i>

sumber: Wiryo & Suharto (2008)

Hasil penelitian Sudarso dan Suharto juga menunjukkan tingkat keutamaan risiko yang dihadapi PT Telkom di tingkat paling utama (*extreme*) adalah risiko terkait kebocoran informasi (IT) dan kepuasan karyawan (*reward & punishment*) yang kurang seimbang (HR), kedua risiko ini lebih utama dibandingkan dengan pencurian atau penggelapan aset perusahaan (*fraud*) yang berada di tingkat II – utama (*high*) (Wiryo & Suharto, 2008). Dengan adanya kasus terbaru yang ditemukan pada PT. Telkom, dan alasan terkuatnya adalah dampaknya yang sangat besar, sebaiknya risiko yang muncul akibat pencurian atau penggelapan aset perusahaan (*fraud*) naik dan menjadi risiko PT Telkom di tingkat paling utama bersama dengan masalah kebocoran informasi IT dan kepuasan karyawan.

PT Telkom sendiri telah mengembangkan penanganan risiko yang terpadu dengan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Keberhasilan pengelolaan risiko *legal* dan *compliance* dapat dilihat dari tabel 1 tentang pencatatan kontingensi PT Telkom. Sejak tahun 2005-2006 terjadi 3 kasus, tahun 2007-2011 terjadi 4 kasus, dan di tahun 2012 – 2013 yang sudah terdapat 5 kasus ditambah 2 dugaan kasus korupsi (pembagian tahun berdasarkan masa jabatan Dirut PT Telkom). Pengelolaan risiko secara khusus untuk kasus kecurangan, PT Telkom melibatkan adanya program pengendalian internal hingga program *anti-fraud*. Di dalam program *anti-fraud* terdapat program *whistle blower*. Kasus dugaan korupsi PT Telkom di tahun 2014 (liputan6, 2014) ini dapat dipandang sebagai usaha *whistle blower* dari personil PT Telkom melalui media massa.

Visi PT Telkom yang menyebutkan bahwa, PT Telkom menjadikan pengelolaan risiko sebagai budaya yang melekat dalam pelaksanaan proses bisnis dan operasional, tidaklah cukup jika tidak ada kesatuan suara para *top* dan *middle management* dan adanya perubahan sikap.

Risiko yang berada di tingkat paling utama yang harus dihadapi PT Telkom, diatasi dengan contoh terbaik dari para *top* dan *middle management*. PT. Telkom memiliki budaya perusahaan yang diperbaharui pada tahun 2009. Budaya perusahaan yang bernama “*The Telkom Way – 135*”, yang diharapkan dapat mengarahkan anggota organisasi PT Telkom, mematuhi hukum, bersikap etis dan sadar akan tanggung jawab sosial kepada masyarakat sebagai cerminan dari tata kelola yang baik dari PT Telkom. Di tahun 2013 PT Telkom juga mengembangkan budaya perusahaan yang bernama *Leadership Arcitecture and Corporate Culture* (“LACC”), yang mengharmoniskan dan menyinergikan antara hati, pikiran, semangat dan strategi. Salah satu motonya adalah *Lead by heart, manage by head*.

Budaya perusahaan adalah identitas setiap personil di dalam organisasi. Budaya risiko (*risk culture*) adalah praktik organisasi dimana risiko dibahas dan dipertimbangkan sebagai bagian dari pengambilan keputusan rutin. Budaya perusahaan, yang sudah terintegrasi dengan budaya risiko atau pun tidak, harus menjadi kebiasaan bagi setiap anggota perusahaan. Farrel dan Hoon (2010) dan juga Ashby, Palermo dan Power (2012) dalam pembahasannya mengenai ‘*risk culture*’ mengatakan bahwa budaya risiko bukan hanya tanggung jawab manajer risiko, sebaliknya para pemimpinlah yang memegang peranan penting sebagai pendorong utama terjadinya perubahan kearah budaya risiko. Budaya risiko yang mengakar tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat, dibutuhkan waktu agar setiap anggota perusahaan dapat menjadikan budaya risiko sebagai kebiasaan. Selain waktu, budaya risiko ini membutuhkan pula model yang menjadi inspirasi perlunya budaya risiko. Model inspirasi inilah yang dinamakan pula sebagai kepemimpinan.

Pemimpin puncak dan menengah, bisa saja menyerukan budaya risiko, tapi jika mereka tidak cukup menjadi inspirasi bagi seluruh anggota perusahaan, perubahan tidak akan terjadi. Kouzes dan Posner (2003), ketika menjelaskan lima praktik teladan kepemimpinan, mengatakan bahwa kredibilitas adalah dasar dari kepemimpinan. Jika anggota organisasi tidak mempercayai pemimpinnya, maka mereka tidak akan mempercayai ucapan pemimpinnya. Kouzes dan Posner (2003) mengatakan bahwa pemimpin yang menjadi teladan, adalah mereka yang telah menemukan suara mereka (nilai pribadi) dan melakukannya sebagai model. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjadi inspirasi bukan hanya pemberi perintah, dalam bahasa iklan: *talk less do more*. Pemimpin yang tidak hanya *talk the talk* tetapi bisa *walk the talk*. Berikut ini adalah rekapitulasi Dirut PT Telkom tahun 2002-2014, beserta profil singkatnya.

Tabel 4. Profil Singkat Dirut PT Telkom 2002 - 2014

Dirut	Kristiono		Arwin Rasyid	Rinaldi Firmansyah			Arief Yahya					
Tahun	2002-2005		2005-2007	2007-2012			2012-2014					
Bidang Pendidikan	Teknik Elektro ITS Surabaya S1: 1978		Jurusan Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (S1: 1980) <i>University of Hawaii, USA. (M.A. International Economics: 1981)</i> Universitas of Hawaii, USA. (MBA, <i>International Business</i> : 1982)	Teknik Elektro ITB Bandung (S1: 1985) IPMI Jakarta <i>Master of Business Administration (MBA)</i> <i>AIMR Charlottesville, USA. Chartered Financial Analyst (CFA)</i>			Teknik Elektro ITB Bandung Universitas Surrey, Inggris. M.Sc.- <i>Telematics (Software & Telecommunications)</i> Universitas Padjajaran Bandung Program Doktorat					
Kenaikan Laba Bersih	2002= 97,64%	2003= -24,29%	2004 = 8,67%	2005= 20,85%	2006= 37,68%	2007= 16,82%	2008= -17,53%	2009= 8,95%	2010= -1,08%	2011= -2,52%	2012= 18,69%	2013= 10,50%
Personal Award	BUMN Award bekerja sama dengan SWA, UI, IPMI dan Universitas Al-Azhar: The Best CEO BUMN tahun 2004. <i>Institutional Investor Research Group (IIRG) New York dan Kantor Berita Reuters: CEO Terbaik 2003 untuk Kategori Hubungan Investor</i>			Bisnis Indonesia Award 2009: The Best Ceo of The Year CEO and <i>Publisher Alpha Southeast Asia</i> , Siddiq Bawarzala dalam ajang 5 th <i>Annual Best Financial Institutional Award</i> 2011 Majalah Warta Ekonomi: Most Admired CEO 2011			<i>Economic Challenge Award</i> 2012 Kategori Industri Telekomunikasi Anugerah <i>Business Review</i> 2012 dari Majalah <i>Business Review</i> The CEO BUMN Inovatif Terbaik 2012					
Kasus yang dihadapi	Gugatan KAP Eddy Pianto = Rp 7,84 Triliun* (*Terkait kasus laporan keuangan 2002 yang ditolak US SEC)		Pembatalan pembangunan menara BTS	Gugatan kasus Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KKPU) denda = Rp 25 Milliar Kasus Premium SMS Kasus Program Pensiun Dini			Tuduhan korupsi dana program kemitraan bina lingkungan (PKBL) = Rp 45 miliar					
Menghadapi Isu Ketidak-kompakan Direksi	Ya		Ya	Ya			Tidak					
Menghadapi Isu Korupsi PT Telkom	Ya		Tidak	Tidak			Ya					
Sumber	Telkom Annual Report 2003-2004 Telkom (2005 - 2013). Detik Finance (2005)		Telkom Annual Report 2005-2006 Telkom (2005 - 2013) Majalah Tempo (2006)	Telkom Annual Report 2007-2011 Telkom (2005 - 2013). Viva (2009). Telkom (n.d.). Okezone (n.d.).			Telkom Annual Report 2012-2013 (Telkom, 2005 - 2013) (Okezone, 2014) (Wikipedia) (Tribunnews, 2014)					

Sumber: Hasil olah data

Tabel 4 menunjukkan bahwa hampir semua Dirut PT Telkom di periode 2002-2014 memiliki cukup prestasi dan diakui dengan penghargaan dari dunia bisnis. Semua Dirut memiliki masalah yang khas yang perlu dihadapi pada masa pengabdianya. Tiga dari empat orang Dirut mengalami konflik internal dengan direksi lainnya. Juga dua dari empat orang Dirut PT Telkom pernah menghadapi isu sebagai koruptor. Perpecahan karyawan akan terjadi ketika adanya konflik internal di tubuh dewan direksi. Tidak adanya satu suara, menyebabkan adanya pro dan kontra pada tingkat operasional, pendukung bisnis, maupun jajaran pemikir strategi dan manajemen PT. Telkom. Ketidakpercayaan karyawan pada pemimpinnya itulah yang menjadikan risiko ketidakpuasan karyawan berada di tingkat paling utama risiko yang harus dihadapi PT Telkom. Ketidakpercayaan pun semakin bertambah ketika pemimpin yang jadi panutan, dituduh melakukan korupsi. Peribahasa mengatakan, guru kencing berdiri, murid kencing berlari. Ketika sang model panutan dipandang tidak bisa menengahi perbedaan pendapat, ketika pemimpin inspirator dikabarkan mementingkan keperluannya sendiri, maka karyawan pada berbagai lapisan, akan berpikir lebih kreatif lagi agar dapat bekerja santai namun kebutuhan pribadi terpenuhi. Korupsi dan membocorkan informasi agar mendapat imbalan adalah langkah yang diambil oleh para karyawan kreatif untuk memenuhi keperluannya pribadi.

Dalam kasus PT Telkom ini tampak bahwa pemimpinlah yang memulai perputaran roda risiko pada tingkat paling utama. Budaya risiko jika tidak dimulai dari tingkat atas, akan menuai risiko sampai di tingkat bawah. Pemimpin yang menjadi teladan memulai proses kepemimpinannya dengan memeriksa suara hatinya. Suara hati yang sudah sesuai dengan prinsip, nilai dan kode etik moral. Pada dasarnya kode etik moral adalah bentuk ekspresi individu terhadap hal-hal yang memberikan kebaikan, kebenaran, dan kebermanfaatan. Setiap profesi memiliki kode etik profesionalismenya. Kode etik profesi apapun tetap di dalamnya memiliki nilai universal tentang kebaikan, kebenaran, dan kebermanfaatan. Terkait dengan kepemimpinan, khususnya tata kelola perusahaan yang baik, Almarhum Arifin (2005) menyatakan bahwa profesi akuntan dapat menegakan tata kelola perusahaan yang baik. Peran para akuntan dalam tata kelola perusahaan adalah menyajikan informasi perusahaan sesuai dengan prinsip tata kelola perusahaan sehingga informasi bisnis yang disampaikan memberikan manfaat bagi penggunanya. Prinsip penyajian informasi bisnis dalam tata kelola perusahaan meliputi, prinsip independensi, kewajaran, tanggung jawab, transparansi, dan tanggung gugat.

Karyawan di tingkat manapun dan dengan latar profesi yang berbeda-beda, jika ingin mendukung tata kelola perusahaan yang baik, harus memiliki prinsip yang selaras dengan prinsip tata kelola perusahaan tersebut. Perusahaan dapat membuat atau menyajikan budaya perusahaan yang tampak menarik, kreatif, namun tetaplah selaras dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Budaya risiko merupakan bagian dari prinsip tata kelola perusahaan. Budaya risiko akan membantu perusahaan dan anggotanya melihat masalah dengan jelas dan tidak bias, mengelola tanggung jawab, dan mampu tanggung gugat atas tindakan yang dilakukannya.

4. IMPLEMENTASI

Analisis risiko PT. Telkom menunjukkan risiko tingkat paling utama yang dihadapinya, yaitu: penggelapan aset perusahaan (*fraud*), kebocoran informasi IT dan kepuasan karyawan

dapat dikelola dengan baik jika pemimpin perusahaan menunjukkan model perilaku yang sesuai dengan prinsip dasar tata kelola perusahaan yang baik. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2012 tentang Persyaratan Dan Tata Cara Pengangkatan Dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara, menunjukkan mekanisme pengangkatan dewan direksi BUMN sebagaimana ditunjukkan pasal 7 dan 8, bahwa terdapat tim yang akan melakukan penilaian dan evaluasi bakal calon direksi sesuai dengan Uji Kelayakan dan Kapatutan (UKK). Karena pemilihan dewan direksi PT Telkom sebagai BUMN dilakukan dengan mekanisme tersebut, jika PT Telkom ingin memiliki budaya perusahaan yang sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik, mulailah dengan Menteri Keuangan dan Menteri Negara Investasi dan BUMN sebagai wakil pemerintah RI, yang memiliki model perilaku sesuai dengan pilar tata kelola perusahaan yang baik. Model perilaku ini akan mempengaruhi pemilihan dewan komisaris yang juga memiliki pilar tata kelola perusahaan sebagai prinsip pribadinya. Dewan komisaris pada akhirnya akan memilih dewan direksi yang juga memiliki prinsip tata kelola perusahaan sebagai suara hatinya.

Bagi dewan direksi PT Telkom yang terpilih, model kepemimpinan Presiden terpilih untuk masa bakti 2014-2019, menunjukkan perilaku keteladanan seorang pemimpin menurut James M. Kouzes dan Barry Z. Posner. Presiden terpilih menunjukkan praktik yang pertama, yaitu: *Model The Way*. Praktik tersebut sekiranya dapat menjadi teladan bagi dewan direksi PT Telkom terpilih untuk membangun budaya perusahaan menjadi lebih baik. Teladan yang baik yang ditunjukkan oleh para pemimpin PT Telkom akan berkembang dan mengakar pada setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, di kemudian hari risiko utama seperti: penggelapan aset, maupun kurangnya kepuasan karyawan dapat dikurangi karena contoh keteladanan yang baik dari para pemimpinnya. Pemimpin yang menunjukkan teladan menghargai karyawannya, akan menaikkan motivasi karyawannya, dan kepuasan karyawan yang ditunjukkan oleh motivasi finansial akan berkurang dan berubah menjadi kepuasan karena pencapaian prestasi. Semoga.

5. KESIMPULAN

Pembahasan kasus ini diawali dengan kabar kabinet baru di pemerintahan Presiden RI terpilih periode 2014 - 2019. Kasus korupsi di negara Indonesia bukanlah perkara baru, masyarakat harus bersabar menahan kegeramannya, menunggu para pejabat negara yang anti-korupsi berjuang sungguh-sungguh untuk Indonesia yang adil. Salah satu perusahaan milik negara pun dipilih untuk dijadikan kasus penelitian untuk pengelolaan terhadap risiko kecurangan.

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, satu-satunya perusahaan BUMN yang dapat terdaftar di bursa saham *New York Stock Exchange*. Sudah lebih dari 15 tahun perusahaan ini terdaftar di NYSE. Sudah banyak pula praktik manajemen yang dilakukan PT Telkom ini dan menjadi contoh bagi perusahaan lain di Indonesia. Mempelajari kasus praktik manajemen risiko di PT Telkom yang menjadi model bagi perusahaan lain, seakan-akan memberikan ruang bagi penulis untuk ikut merasa bermanfaat bagi pengelolaan risiko kecurangan di Nusantara ini.

PT Telkom sejak tahun 2006 telah berkomitmen untuk melaksanakan manajemen risiko. Manajemen risiko PT Telkom disusun dengan kerangka kerja COSO-ERM yang kemudian dituliskan ulang oleh penulis dengan kerangka ISO 31000. Dari hasil pembahasan diketahui risiko-risiko yang dihadapi PT Telkom, peringkat risiko paling utama, adalah risiko kebocoran informasi (penyebabnya dari faktor internal dan eksternal), risiko ketidakpuasan karyawan, dan

diusulkan risiko kecurangan/korupsi, karena dampaknya yang meluas bukan hanya dalam lingkup perusahaan, namun juga secara sosial dan ekonomi negara. Penanganan risiko kecurangan oleh PT Telkom dikelola dengan program *anti-fraud* di dalamnya terdapat program *whistleblower*.

Keberhasilan perusahaan mengatasi risiko yang muncul sangat bergantung dari kepemimpinan perusahaan mulai dari tingkat atas, menengah maupun tingkat bawah. Kepemimpinan adalah pembawa suara organisasi, pembentuk budaya perusahaan. Kepemimpinan dengan memberi teladan adalah kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memberi teladan dalam hal mementingkan diri sendiri dan memperbolehkan melakukan kecurangan akan memperbesar risiko perusahaan. Demikian juga dengan PT Telkom, para pemimpin puncak perusahaan ini tidak lepas dari berbagai isu, termasuk isu konflik internal direksi dan korupsi. Budaya perusahaan dibangun tidak dalam sehari, budaya perusahaan dibangun dari nilai, norma, prinsip pribadi pemimpin. Nilai, norma, prinsip yang menjadi suara hati pemimpin, akan mengarahkan kebiasaan pemimpin dalam bertindak, mengambil kebijakan maupun berkomunikasi. Model tindakan pemimpin akan menjadi inspirasi bagi anggota perusahaan, akan lebih kuat daripada budaya perusahaan yang hanya didengungkan tanpa contoh. Prinsip-prinsip yang menjadi dasar tata kelola perusahaan yang baik harus dimiliki oleh setiap anggota perusahaan. Prinsip-prinsip tersebut harus pula ditunjukkan oleh pemimpin perusahaan sebagai model yang hidup yang akan menginspirasi seluruh anggota perusahaan lainnya.

Analisis risiko membantu perusahaan meninjau kembali akibat yang muncul karena adanya perilaku yang tidak pasti, menjadi suatu akibat yang akan muncul karena konsekuensi tindakan. Budaya risiko membantu anggota perusahaan secara proaktif menyadari bahwa setiap tindakan akan memiliki konsekuensi. Setiap anggota perusahaan yang menyadari ini, akan mampu bertanggung jawab dan mampu tanggung gugat sebelum keputusan diambil, bahkan sebelum tindakan dijalankan. Budaya risiko menuntut setiap anggota perusahaan, untuk selalu belajar dan meluaskan paradigmanya, agar dapat mengidentifikasi lebih banyak lagi risiko dan konsekuensi yang akan dihadapi organisasi/perusahaan.

Analisis risiko PT Telkom menunjukkan risiko tingkat paling utama yang dihadapinya, dapat dikelola dengan baik jika pemimpin perusahaan menunjukkan model perilaku yang sesuai dengan prinsip dasar tata kelola perusahaan yang baik. Dengan demikian, jika PT Telkom ingin memiliki budaya perusahaan yang sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik, mulailah dengan Menteri Keuangan dan Menteri Negara Investasi dan BUMN sebagai wakil pemerintah RI, yang memiliki model perilaku sesuai dengan pilar tata kelola perusahaan yang baik. Model perilaku ini akan mempengaruhi pemilihan dewan komisaris yang juga memiliki pilar tata kelola perusahaan sebagai prinsip pribadinya. Dewan komisaris pada akhirnya akan memilih dewan direksi yang juga memiliki prinsip tata kelola perusahaan sebagai suara hatinya. Awal kabinet ini dapat menjadi awal perubahan bagi terwujudnya Indonesia yang lebih baik, jika budaya risiko sebagai bagian dari prinsip tata kelola perusahaan berada pula dalam nilai, prinsip, norma para pemimpin Nusantara ini.

DAFTAR PUSTAKA

AIRMIC, Alarm & IRM. (2010). *A structured approach to enterprise risk management (ERM) and the requirements of ISO 31000*. United Kingdom: AIRMIC, Alarm, IRM.

- Arifin. (2005). Peran akuntan dalam menegakkan prinsip good corporate governance pada perusahaan di Indonesia : tinjauan perspektif teori keagenan. *Sidang Senat Guru Besar Universitas Diponegoro*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Ashby, S., Palermo, T., & Power, M. (2012). Risk culture in financial organisations : an interim report. *Centre for Analysis of Risk and Regulation*.
- CNNIndonesia. (2014, Oktober 26). *Sudirman Said: lurus dan anti korupsi*. Diunduh Oktober 27, 2014, dari CNN Indonesia, Berita Politik: <http://www.cnnindonesia.com/nasional/2014026140054-32-8040/sudirman-said-lurus-dan-anti-korupsi/>
- Detik Finance. (2005, Juni 24). *Siapa bakal pimpin Telkom?* Diunduh Oktober 21, 2014, dari Detail berita Bursa dan Valas: <http://finance.detik.com/read/2005/06/24/104339/388200/6/siapa-bakal-pimpin-telkom>
- Farrel, J. M., & Hoon, A. (2010, September 20). What's your company's risk culture? KPMG, US.
- Kompas. (2012, Juli 15). *FITRA: PT Telkom BUMN Paling "Korup"*. Diunduh Oktober 24, 2014, dari Kompas - Nasional: <http://nasional.kompas.com/read/2012/07/15/15005823/FITRA.PT.Telkom.BUMN.Paling.Korup>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). The five practices of exemplary leadership. *Pfeiffer, A Wiley Imprint*.
- Kusuma, C. (n.d.). *Perbandingan COSO ERM integrated framework dengan ISO 31000:2009 risk management principles and guidelines*. Diunduh November 1, 2017, dari Center for Risk Management Studies - Publication: <http://crmsindonesia.org/publications/perbandingan-coso-erm-integrated-framework-dengan-iso-31000-2009-risk-management-principles-and-guidelines/>
- Liputan6. (2014, Januari 17). *Korupsi MPLIK, Kejagung Ancam Pangil Paksa Eks Pejabat Telkom*. Diunduh 10 20, 2014, dari news: <http://news.liputan6.com/read/802828/korupsi-mplik-kejagung-ancam-pangil-paksa-eks-pejabat-telkom>
- Majalah Tempo. (2006, Oktober 2). *Kisruh Telkom*. Diunduh September 2014
- Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara. (2011, Agustus 1). *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-01/MBU/2011 : Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes 2nd edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Okezone. (2011, November 15). *Manajemen Telkomsel dituding korupsi*. Diunduh September 2014, dari Ekonomi - Saham dan Valas: <http://economy.okezone.com/read/2011/11/15/278/529463/manajemen-telkomsel-dituding-korupsi>
- Okezone. (2014, Oktober 27). *Menteri Arief Yahya dua kali mangkir dari panggilan kejaksaan*. Diunduh Oktober 27, 2014, dari News - Nasional: <http://news.okezone.com/read/2014/10/27/337/1057518/menteri-arief-yahya-dua-kali-mangkir-dari-panggilan-kejaksaan>
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. (2010). *Panduan manajemen risiko berbasis ISO 31000 untuk industri non-perbankan*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Telkom. (2005 - 2013). *Annual Report*. Diunduh dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero).

- Telkom. (n.d.). *Telkom raih annual best financial institutional award 2011*. Diunduh Oktober 27, 2014, dari <http://www.telkom.co.id/telkom-raih-annual-best-financial-institutional-award-2011.html>
- Tempo. (2014, Juli 07). *Dirut KAI Ignasius Jonan datangi KPK*. Diunduh 10 20, 2014, dari Tempo - Nasional - Hukum: <https://nasional.tempo.co/read/591026/dirut-kai-ignasius-jonan-datangi-kpk>
- Tribunnews. (2014, Oktober 24). *SGM CDC PT Telkom Nur Hassim Rusdi tuduhan itu fitnah*. Diunduh Oktober 24, 2014, dari Jabar: <http://jabar.tribunnews.com/2014/10/24/sgm-cdc-pt-telkom-nur-hassim-rusdi-tuduhan-itu-fitnah>
- Viva. (2009, Juli 23). *Rinaldi Firmansyah CEO of the year 2009*. Diunduh Oktober 20, 2014, dari News: http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/77248-rinaldi_firmansyah_ceo_of_the_year_2009
- Wikipedia. (n.d.). *Arief Yahya*. Diunduh Oktober 22, 2014, dari Wikipedia: http://id.wikipedia.org/wiki/Arief_Yahya
- Wiryono, S. K., & Suharto. (2008). Analisis risiko operasional di PT Telkom dengan pendekatan metode ERM. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 7(1), 58 - 90.