

---

## Evaluasi *Risk Register* dalam Pelaksanaan Kontrak dengan Mitra *Business Partnership*

Devi Sriasih Meliala

Universitas Indonesia

Email:devi.meliala@gmail.com

---

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi *risk register* terkait program kemitraan (*business partnership*) di PT. X. PT. X merupakan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) wilayah migas yang berkontrak dengan Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (SKKMIGAS). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, telaah dokumen perusahaan dan wawancara. Penelitian ini menggunakan kerangka konseptual manajemen risiko dari *International Standard ISO 31000:2018*. Berdasarkan penelitian ini fungsi *partnership* PT.X belum mengidentifikasi risiko terkait komitmen pasti, *working advance* dan pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR). Risiko yang sudah diidentifikasi oleh fungsi *partnership* yaitu risiko kendala keamanan, risiko penurunan produksi sumur dan pencapaian target produksi sumur serta risiko gangguan transportasi ke fasilitas *loading*. Usulan perbaikan yang diajukan berupa usulan penambahan risiko baru pada *risk register* yaitu risiko pelaksanaan komitmen pasti, risiko pencadangan dana *working advance*, dan risiko pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR).

**Kata Kunci:** *Kemitraan Bisnis; Manajemen Risiko; Risk Register; KKKS*

### Abstract

*The aims of this research is to evaluate the risk register related to partnership program at PT. X. PT. X is a Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) in the oil and gas sector contracting with Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (SKKMIGAS). The research employs a qualitative approach, collecting data through observation, document review, and interviews, using the risk management conceptual framework of the International Standard ISO 31000:2018. The findings indicate that partnership function at PT. X has not indentified risk associated with definite commitments, working advance, and the allocation funds for abandonment and site restoration (ASR). Partnership function has identified risk associated with security constraints, declining of production and well production target, and transportation disruption to loading facilities. The proposed improvement involves adding risk related to definite commitments, working advance, and the allocation funds for abandonment and site restoration (ASR) to the risk register.*

**Keywords:** *Business Partnership ; Risk Management; Risk Register; KKKS*

---

## PENDAHULUAN

Industri migas beroperasi dalam lingkungan aturan yang ketat dan kompleks. Perusahaan-perusahaan terkadang membentuk kerjasama strategis dan bergantung pada kesepakatan kontraktual untuk memfasilitasi operasi mereka. Kontrak kerjasama ini menjelaskan hak, tanggung jawab, dan kewajiban setiap pihak yang terkait. Manajemen risiko merupakan dasar yang dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan dan perencanaan, apabila manajemen risiko dilakukan secara efektif, maka akan membantu perusahaan untuk memperbaiki control serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional (Sari & Harindahyani, 2019).

Hambatan akan muncul ketika salah satu pihak gagal memenuhi kewajiban kontraktualnya. Penelitian ini berfokus pada risiko yang dihadapi perusahaan migas dalam pelaksanaan klausul kontrak kerja sama. Ketidakpatuhan terhadap kewajiban kontraktual memiliki risiko signifikan terhadap perusahaan migas, baik secara operasional maupun finansial. Hal ini dapat menyebabkan keterlambatan, gangguan, pembengkakan biaya, potensi sengketa hukum, yang akan mengancam keberhasilan kerjasama dan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Unsur ketidakpastian merupakan risiko bisnis yang tidak mungkin bisa dihindari, tetapi harus dikelola melalui suatu mekanisme manajemen risiko (Suparto & Lukmandono, 2022).

Perusahaan harus menjalankan strategi manajemen risiko untuk mengidentifikasi, mengukur, dan memitigasi risiko-risiko ini dengan proaktif. Dengan menjalankan manajemen risiko secara komprehensif, perusahaan dapat secara proaktif mengidentifikasi potensi risiko terkait ketidakpatuhan kontraktual, menilai potensial dampaknya, dan menentukan tindakan yang sesuai untuk memitigasi atau meminimalisir risiko-risiko tersebut. Penanganan risiko bertujuan untuk menurunkan level kemungkinan ataupun level dampak sebuah risiko (Akbar et al., 2022)

Identifikasi risiko dalam menyikapi ketidakpatuhan kontraktual dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan dalam bidang manajemen risiko pada kerjasama operasi migas. Temuan dan rekomendasi dalam penelitian ini akan membantu perusahaan dalam meningkatkan manajemen risiko dan mitigasi dampak yang merugikan dari ketidakpatuhan kontraktual dalam kinerja operasi secara menyeluruh. Penelitian ini menekankan pentingnya praktik manajemen risiko yang efektif dalam mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi risiko-risiko terkait.

Dengan mempelajari studi kasus nyata dan menggali kerangka teoretis yang relevan, penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi dalam memahami manajemen risiko dalam konteks ketidakpatuhan kontraktual, menyarankan rekomendasi praktis untuk perusahaan migas yang melakukan kerja sama kemitraan. Selalu ada kebutuhan untuk mengidentifikasi dan memahami berbagai risiko yang dihadapi oleh sebuah perusahaan, menilai risiko-risiko tersebut dari segi biaya atau dampak probabilitasnya, mengembangkan tanggapan dalam hal terjadinya risiko, dan mengembangkan prosedur dokumentasi untuk menjelaskan apa yang terjadi serta tindakan perbaikan yang dilakukan. Hal yang sama berlaku untuk keputusan manajemen risiko perusahaan secara keseluruhan (Moeller, 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramadiyansari (2020) pada PT. XYZ mengenai efektifitas proses bisnis pengeluaran kas dan pengendalian internal menggunakan kerangka COSO 2013 menunjukkan bahwa adanya kelemahan perusahaan dalam menjalankan proses bisnis pengeluaran kas dan pengendalian internalnya. Penelitian ini menggambarkan bahwa kerangka COSO 2013 dapat digunakan untuk mengevaluasi proses bisnis pada suatu perusahaan.

Pamungkas (2019) dalam penelitiannya pada 10 perusahaan manufaktur terbaik versi majalah Forbes yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia untuk periode 2012-2015 menyebutkan bahwa penerapan manajemen risiko perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap nilai perusahaan. Implementasi *Enterprise Risk Management* (ERM) pada perusahaan manufaktur mempunyai efektifitas penerapan sebesar 78% yang berpengaruh secara signifikan pada index nilai perusahaan price to book value.

Penelitian oleh Aisyah & Dahlia (2022) menunjukkan bahwa analisis yang dilakukan dengan mengidentifikasi risiko, penilaian risiko, dan evaluasi risiko dapat membantu perusahaan meminimalisir risiko yang ada ataupun risiko yang akan datang serta dapat memberikan penilaian terhadap berbagai risiko. Yoewono & Prasetyo (2022) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan harus menyadari tentang adanya risiko dan segera melakukan usaha untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya dan dampak yang dihasilkan risiko.

Dewi & Kitri (2020) menganalisa risiko pada perusahaan manufaktur PT. XYZ menggunakan kerangka kerja ISO 31000:2018 dengan pendekatan kualitatif yang hanya terbatas pada proses identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan pemilihan opsi perlakuan risiko. Menurut analisis yang telah dilakukan, 17 risiko telah diidentifikasi dengan 3 jenis risiko operasional yang berbeda, yaitu proses, sistem, dan orang. Dari penilaian untuk setiap risiko, hasilnya menunjukkan bahwa 9 risiko adalah risiko tinggi, 7 adalah risiko sedang, dan 1 risiko rendah yang berarti bahwa ada kebutuhan untuk tindakan mitigasi untuk sebagian besar risiko operasional yang telah diidentifikasi untuk mengurangi tingkat kemungkinan dan konsekuensi dari risiko-risiko tersebut.

Perusahaan harus siap menghadapi kemungkinan risiko yang terjadi. Sebelum implementasi, setiap proyek harus melalui analisis risiko yang dilakukan bersamaan dengan identifikasi risiko yang mungkin terjadi. Kebutuhan akan identifikasi risiko timbul dari kondisi pengambilan keputusan dimana seorang investor berada pada saat itu (Szymański, 2017). Implementasi manajemen risiko ISO 31000:2018 dalam industry biogas menghasilkan indentifikasi risiko dari 3 kriteria teknis yang penting yaitu, laju pemuatan organik (OLR), waktu retensi hidraulik (HRT), dan kinerja teknik instalasi biogas. Kriteria ini telah dianalisis untuk menyajikan bagaimana metodologi manajemen risiko dapat diaplikasikan dengan baik (Kapsa, 2018).

Hasil penelitian oleh Marques et al. (2014) tentang manajemen risiko pada proyek konstruksi gedung pemerintah di kota Dili Timor Leste menunjukkan 64 risiko yang teridentifikasi pada pelaksanaan proyek konstruksi gedung pemerintah terdapat 10 risiko (16%) dengan kategori tidak dapat diterima (*unacceptable*), 18 risiko (28%) dengan kategori tidak diharapkan (*undesirable*), 28 risiko (44%) dengan kategori dapat diterima (*acceptable*) dan 8 risiko (12%) dengan kategori dapat diabaikan (*negligible*). Tindakan mitigasi dilakukan terhadap risiko dominan (*major/main risk*) dengan kategori *unacceptable* dan *undesirable* untuk meminimalkan dampak negatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Shin & Park (2017) pada Perusahaan A yang telah mengimplementasikan manajemen risiko perusahaan sebagai alat untuk mengintegrasikan pengendalian manajemen dan untuk meningkatkan nilai perusahaan dengan memonitor anak perusahaannya. Manajemen risiko perusahaan diimplementasikan hanya sekedarnya tanpa pertimbangan hati-hati dalam memilih KPI berdasarkan karakteristik spesifik perusahaan, serta sudut pandang manajemen yang sempit, hanya berfokus pada pencapaian jangka pendek. Berdasarkan penilaian atas pencapaian, tidak cukup jelas untuk menilai pengaruh dari KPI dalam mencegah terjadinya krisis.

Penelitian sebelumnya menilai manajemen risiko perusahaan dengan melakukan pemantauan pada anak perusahaan, sedangkan penelitian ini menilai manajemen risiko perusahaan pada program kemitraan (*business partnership*) TAC dan KSO pada PT. X.

Manajemen risiko perusahaan merupakan sistem pengendalian manajemen yang sangat menarik bagi manajemen yang mengalami kerugian atas risiko yang tidak terduga.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi identifikasi risiko dalam pelaksanaan program kemitraan pada PT. X melalui TAC Kontrak Bantuan Teknis (*Technical Assistance Contract*) dan Kerjasama Operasi (KSO). TAC adalah kerjasama kemitraan antara induk perusahaan PT. X yaitu PT. Y dengan mitra nasional untuk melaksanakan operasi penambangan migas pada lapangan induk perusahaan PT. X dengan tujuan meningkatkan dan mempercepat produksi, menambah cadangan guna memberi keuntungan para pihak.

Istilah TAC hanya muncul di era sebelum adanya Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (BPMIGAS) dan UU Migas No. 22 Tahun 2001. KSO adalah kerjasama kemitraan antara PT. X dengan mitra nasional ataupun asing untuk melaksanakan operasi penambangan migas pada lapangan PT. X dengan tujuan meningkatkan dan mempercepat produksi, menambah cadangan guna memberi keuntungan para pihak. Istilah KSO menggantikan TAC setelah UU Migas No. 22 Tahun 2001.

Pemilihan mitra kerja sama dilakukan melalui seleksi oleh Tim KSO. Tim KSO pada PT. X terdiri dari lintas fungsi yaitu *partnership*, operasi, *subsurface*, *surface*, *strategic planning*, *legal*, *finance*, *supply chain management*, *health safety security & environment*. Tim KSO akan menilai calon-calon mitra dari berbagai aspek. Tim KSO akan menilai kemampuan teknis mitra dari usulan rencana komitmen pasti dalam pengelolaan wilayah kerja yang ditawarkan untuk dilakukan kerja sama operasi. Tim KSO juga akan menilai aspek keekonomian, hukum, keselamatan kerja, keamanan dan lindung lingkungan dari calon-calon mitra. Selanjutnya fungsi *partnership* akan bertanggungjawab sebagai perwakilan PT. X dalam berkoordinasi dengan mitra yang terpilih untuk mengelola suatu lapangan yang dikerjasamakan.

Program kemitraan dilakukan berdasarkan kontrak yang spesifik antara PT. X dengan masing-masing mitra untuk pengelolaan wilayah kerja tertentu. TAC dan KSO diberikan kewenangan untuk melakukan pengelolaan atas wilayah kerja sesuai dengan ketentuan di dalam kontrak. Pengelolaan ini meliputi proses produksi dan eksploitasi sampai dengan proses penjualan atau *lifting*. Minyak dan Gas Bumi yang diproduksi dari wilayah kerja tersebut merupakan bagian dari target produksi PT. X. Target produksi ini tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT. X. PT. X harus memitigasi risiko pengelolaan wilayah kerja yang diserahkan kepada mitra TAC dan KSO. Ketika terjadi permasalahan dalam pengelolaan wilayah kerja yang dialihkelolakan kepada mitra, hal ini akan berdampak terdapat target produksi harian, *month to date* dan *year to date* PT. X.

Proses identifikasi risiko yang dilakukan oleh PT.X telah sesuai dengan yang digariskan oleh ISO 31000 (International Organization for Standardization, 2018), namun masih ada beberapa risiko terkait kegiatan kemitraan yang belum teridentifikasi pada *risk register* PT. X. PT. X dapat melengkapi identifikasi risiko dalam program kemitraan dengan lebih menyeluruh. Proses identifikasi risiko dalam program kemitraan dilakukan secara iteratif dengan menilai atas kondisi yang berkembang pada program kemitraan pada PT. X.

Penilaian manajemen risiko ISO 31000 (International Organization for Standardization, 2018) pada program kemitraan PT. X dijabarkan lebih lanjut berdasarkan identifikasi risiko pada pelaksanaan kontrak dan operasional kemitraan selama jangka waktu kontrak berjalan. Beberapa aspek dapat dievaluasi berdasarkan klausul yang ada di dalam kontrak. Penilaian pelaksanaan kontrak meliputi pelaksanaan hak dan kewajiban mitra. Variabel yang menjadi penilaian dalam penelitian ini berdasarkan klausul-klausul kesepakatan di dalam kontrak antara PT. X dan mitra TAC dan KSO yang dapat

mengakibatkan kerugian operasional dan finansial bagi PT. X. Aspek yang dinilai yaitu pelaksanaan komitmen pasti, *cash in advance*, bank garansi, *working advance/cash deposit*, dan pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus memiliki karakteristik situasi khusus secara teknis dengan banyak variabel yang menarik. Studi kasus menghasilkan ketergantungan pada beberapa sumber bukti data yang perlu dikonvergensi dalam mode triangulasi dan menghasilkan manfaat dari pengembangan sebelumnya atas proposisi teoretis untuk mengarahkan pengumpulan juga analisis data.

Variabel yang menjadi penilaian dalam penelitian ini berdasarkan klausul–klausul kesepakatan di dalam kontrak antara PT. X dan mitra TAC dan KSO yang dapat mengakibatkan kerugian operasional dan finansial bagi PT. X. Klausul yang dimaksud antara lain komitmen pasti, *cash in advance*, bank garansi, *working advance/cash deposit*, pencadangan *abandonment and site restoration* (ASR).

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan tiga metode yaitu observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan menggunakan sumber data primer dan data sekunder pada PT. X. Peneliti menentukan panduan observasi mengenai waktu, tanggal, lokasi observasi, nama atau posisi objek petugas yang diobservasi, aktivitas spesifik dan kejadian yang berhubungan dengan pertanyaan penelitian, kesan dan interpretasi awal dari aktivitas yang diobservasi.

Observasi dilakukan secara pengamatan langsung terhadap praktik operasional dalam kerja sama kemitraan pada fungsi Finance Asset Management. Observasi dilakukan terhadap implementasi identifikasi risiko menurut kerangka kerja ISO 31000 (International Organization for Standardization, 2018) atas komitmen pasti, *cash in advance*, bank garansi, *working advance/cash deposit*, pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR). Dokumentasi didapatkan dari data yang tersimpan dalam sistem *enterprise resources planning* perusahaan mencakup pencatatan pelaksanaan komitmen pasti, penyetoran *cash in advance*, penyerahan bank garansi mitra, *working advance/cash deposit*, pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR).

Wawancara dilakukan dengan menggunakan metode daftar pertanyaan semi terstruktur. Penelitian ini menggunakan tanya jawab secara langsung kepada pihak yang mempunyai wewenang di *partnership*, *finance* dan manajemen risiko. Ketiga narasumber yaitu Manager Partnership, Assistant Manager Finance Asset Management Zona 1, Senior Analyst Risk Management dipilih karena pengetahuan dan kontribusinya dalam pengelolaan kemitraan dan risiko di perusahaan.

Daftar pertanyaan disusun berdasarkan klausul-klausul kontrak yang menjadi elemen penelitian. Pertanyaan terkait proses identifikasi risiko, pihak yang bertanggung jawab dalam proses identifikasi risiko serta perbaikan yang bisa dilakukan terkait risiko-risiko atas klausul kontrak pelaksanaan komitmen pasti, penyetoran *cash in advance*, penyerahan bank garansi mitra, *working advance/cash deposit*, pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR).

Analisis informasi dilakukan dengan analisis tematik untuk mengelompokkan informasi yang diperoleh sesuai kriteria penilaian evaluasi manajemen risiko dalam kerja sama kemitraan di PT. X. Kriteria penilaian yang dimaksud adalah pelaksanaan komitmen pasti, penyetoran *cash in advance*, penyampaian bank garansi, penyetoran *working advance/cash deposit*, pencadangan *abandonment and site restoration* (ASR). Pengunduhan data melalui sistem *enterprise resources planning* perusahaan dilakukan berdasarkan *general ledger account* (GL) masing-masing jenis biaya. Perhitungan

*outstanding* utang piutang untuk masing-masing mitra dilakukan dengan mengunduh data *outstanding* berdasarkan nomor *vendor* mitra yang terdaftar untuk periode tahun 2017 sampai dengan 2022.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. X perlu melakukan identifikasi risiko terkait komitmen pasti, *cash in advance*, *abandonment and site restoration* (ASR), bank garansi, dan *working advance*. Risiko muncul dari tidak terlaksananya komitmen pasti secara penuh. Kegiatan-kegiatan dalam komitmen pasti contohnya pemboran sumur, *workover*, *artificial lift*, stimulasi, pembangunan fasilitas produksi seperti jaringan pipa, *flowline*, dan stasiun pengumpul. Semua kegiatan dalam komitmen pasti bertujuan untuk menjaga produksi yang stabil dari sumur minyak dan gas serta memaksimalkan eksploitasi sumber daya secara ekonomis. Jika mitra tidak melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam daftar komitmen pasti, maka lapangan yang diproduksi oleh mitra akan mengalami penurunan produksi.

*Natural declining* atau penurunan aliran produksi minyak dan gas dari sumur-sumur yang telah aktif atau beroperasi dalam jangka waktu tertentu. Fenomena ini terjadi karena sifat alamiah dari *reservoir* minyak dan gas. Untuk mengatasi penurunan produksi alami ini, perusahaan minyak dan gas biasanya menerapkan berbagai strategi, seperti peningkatan tekanan *reservoir* (injeksi air atau gas), pemanasan sumur, pengeboran ulang, dan perawatan sumur yang lebih intensif. Mitra memiliki keterbatasan keteknisan dan finansial dalam pelaksanaan komitmen pasti ini.

Penggunaan *rig* dalam pekerjaan sumuran seperti *workover*, injeksi, dan stimulasi merupakan hal yang utama, namun terkadang mitra tidak memiliki kontrak *rig* yang tersedia pada saat pekerjaan sumuran akan dilakukan. Begitu juga terkait material-material yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan komitmen pasti, terkadang membutuhkan waktu tunggu yang lama sehingga menghambat pelaksanaan pekerjaan. Hal ini tentu menjadi tanggung jawab mitra dan seharusnya mitra memiliki kompetensi untuk memastikan pekerjaan-pekerjaan dalam komitmen pasti dapat dilaksanakan sesuai tata waktu yang telah disepakati.

Menurut Mursid & Sutopo (2017) dalam penelitiannya, penyeleksian *vendor* perlu dilakukan untuk memberikan acuan perusahaan mencari rekanan bekerja sama dalam pengerjaan proyek. Penentuan *vendor* yang tidak tepat dapat mengakibatkan proyek mengalami macet atau bahkan gagal dikarenakan perusahaan yang tidak mumpuni terpilih. Diperlukan pengambilan keputusan yang benar dan cepat untuk keberlangsungan hidup perusahaan (Yanto et al., 2023).

Hasil wawancara menjelaskan bahwa proses penilaian terkait komitmen pasti dilakukan pada saat *beauty contest* sebelum penentuan mitra yang akan dipilih sebagai pemegang kontrak kerja sama. Pada saat *beauty contest*, mitra akan memaparkan komitmen pasti yang mereka usulkan untuk dilaksanakan dalam perjanjian kerja sama. Tim KSO dalam hal ini bertindak sebagai pihak yang menilai kelayakan mitra akan melakukan penilaian atas usulan komitmen pasti atas kesesuaian dengan parameter penilaian. Tim KSO terdiri dari berbagai fungsi yaitu fungsi operasi, *strategic planning*, *legal*, *finance*, *surface*, *subsurface*, HSSE (*health, safety, security, environment*), SCM (*supply chain management*), dan *partnership*. Selain dari sisi keteknisan, penilai juga dilakukan atas tata waktu pelaksanaan komitmen pasti, apakah bisa dipenuhi dalam jangka waktu tiga tahun.

Fungsi *partnership* bertanggung jawab untuk melakukan identifikasi risiko ketika perjanjian kerja sama sudah disepakati dan mulai berjalan. Fungsi *partnership* selaku *user* mengawasi pelaksanaan kerja sama operasi dengan mitra. Fungsi-fungsi lain akan mendukung fungsi *partnership* terkait kompetensi, seperti hal-hal yang berkaitan dengan

keuangan akan dibantu oleh fungsi *finance*, terkait operasi *subsurface* akan melibatkan fungsi *subsurface*. Fungsi *partnership* selaku *asset holder* utama melakukan identifikasi awal, selanjutnya penilaian lebih mendalam akan melibatkan fungsi terkait.

Hasil wawancara menjelaskan penilaian terkait *cash in advance* dilakukan pada saat Tim KSO melakukan penyusunan kesepakatan perjanjian kerja sama dengan mitra. Sedangkan penilaian atas implementasi atas *cash in advance* ketika perjanjian kerja sama telah disepakati oleh para pihak dilakukan pemantauan oleh fungsi *finance asset management*. Pemantauan terkait atas mitra siapa saja yang melakukan penyetoran *cash in advance* dan nilai yang disetorkan apakah memenuhi ketentuan yang telah disepakati dalam kontrak atau tidak.

Fungsi *finance asset management* setelah menyusun data pemantauan terkait *cash in advance* ini kemudian akan menyampaikan kepada fungsi *partnership* untuk ditindaklanjuti berupa peringatan kepada mitra yang tidak memenuhi kewajibannya terkait *cash in advance*. Fungsi *partnership* dan *finance* secara bersama-sama melaksanakan proses identifikasi risiko ini, tetapi karena domain kerja sama operasi adalah pada fungsi *partnership*, maka yang bertanggung jawab atas identifikasi risiko terkait *cash in advance* adalah fungsi *partnership*.

Risiko terkait *cash in advance* muncul ketika mitra tidak melakukan pencadangan dana *cash in advance*. Mitra berkewajiban melakukan pencadangan *cash in advance* sebesar nilai komitmen pasti sesuai klausul yang ada di dalam kontrak antara PT. X dan mitra. Pencadangan dana *cash in advance* dicadangkan pada rekening bank milik mitra sendiri. Mitra wajib menginformasikan secara rutin setiap bulan saldo *cash in advance* mereka kepada PT. X. Pencadangan dana *cash in advance* bertujuan untuk meyakinkan PT. X bahwa mitra memiliki ketersediaan dana untuk melaksanakan komitmen pasti. Tidak semua mitra melaksanakan pencadangan dana *cash in advance* ini sehingga tidak memberikan keyakinan kepada PT. X bahwa mitra memiliki ketersediaan dana untuk melaksanakan komitmen pasti.

Mitra tidak melakukan pencadangan *working advance* akan mengakibatkan PT. X menanggung biaya operasional yang seharusnya ditanggung oleh mitra. Biaya operasional ini dapat muncul ketika ada pekerjaan atau perizinan yang bisa dipenuhi mitra dengan meminta bantuan dari PT. X, maka *working advance* ini menjadi jaminan pembayaran dari mitra ke PT. X atas pekerjaan atau perizinan tersebut.

Mitra mengelola wilayah operasi yang berdampingan dengan *own operation* PT. X, sehingga beberapa fasilitas milik PT. X dapat dimanfaatkan secara bersama, seperti *pipeline*, *stasiun pengumpul*, *booster* dan fasilitas produksi lainnya. Pemanfaatan fasilitas bersama ini diatur dalam kesepakatan *facility sharing agreement* (FSA). FSA mengatur pembebanan biaya yang ditanggung oleh mitra. *Working advance* juga dapat digunakan untuk penggantian biaya atas pemakaian fasilitas bersama oleh mitra. Jika mitra tidak memenuhi pencadangan *working advance* maka atas biaya penggunaan fasilitas bersama ini akan menjadi beban PT. X.

Pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR) dilakukan pada rekening bersama antara PT. X dan SKKMigas, karena PT. X lah yang memiliki kontrak kerja sama (KKS) dengan SKKMigas. Pencadangan dana ASR dilakukan untuk wilayah kerja PT. X baik wilayah *own operation* maupun wilayah yang dikelola oleh mitra. Risiko timbul ketika mitra tidak melakukan pencadangan dana ASR untuk wilayah yang mereka kelola. Untuk wilayah yang tidak dicadangkan dana ASRnya oleh mitra, maka akan menjadi beban bagi PT. X. Hal ini terjadi karena wilayah tersebut juga termasuk wilayah kerja PT. X meskipun pada saat kontrak kerja sama antara PT. X dan mitra, wilayah tersebut dikelola oleh mitra.

Pentingnya identifikasi risiko yang menyeluruh dalam proses pelaksanaan kerjasama operasi ini dalam penelitian ini menunjukkan kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aisyah & Dahlia (2022). Dengan dilakukan dengan mengidentifikasi risiko, penilaian risiko, dan evaluasi risiko dapat membantu perusahaan meminimalisir risiko yang ada ataupun risiko yang akan datang. Hal ini pun sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yoewono & Prasetyo (2022), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa perusahaan harus menyadari tentang adanya risiko dan segera melakukan usaha untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya dan dampak yang dihasilkan risiko.

Identifikasi risiko terhadap komitmen pasti, *cash in advance*, *abandonment and site restoration* (ASR), bank garansi, dan *working advance* akan menjelaskan risiko-risiko yang dapat mencegah PT.X mencapai tujuannya. Pengendalian terhadap risiko-risiko ini diperlukan untuk meminimalisir dampak negatif yang mungkin terjadi bagi PT.X dalam mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya dari identifikasi risiko yang dilakukan, PT.X dapat menentukan mitigasi risiko yang diperlukan terhadap risiko-risiko tersebut.

Mitigasi risiko komitmen pasti dengan mendorong mitra melakukan percepatan pelaksanaan komitmen pasti dan melakukan kolaborasi pemanfaatan fasilitas bersama. Mitigasi risiko *working advance* yaitu dengan mensyaratkan pemenuhan *working advance* untuk mitra dapat mengambil bagian minyak dan gas *incremental*. Mitigasi risiko pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR) dengan standarisasi ketentuan pelaksanaan tarif dan penagihan ASR serta penekanan pada penilaian kemampuan mitra pada saat pemilihan mitra.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kondisi finansial mitra merupakan isu utama yang mempengaruhi pelaksanaan ketentuan-ketentuan kontrak kerja sama kemitraan antara PT. X dan mitra *business partnership*. Tantangan yang dihadapi oleh PT. X yaitu dalam penyeleksian mitra diupayakan agar menghasilkan mitra yang mumpuni dan memiliki kemampuan finansial yang baik. Daftar risiko yang sudah ada pada *risk register* belum cukup untuk menggambarkan risiko yang ada pada kegiatan *business partnership*. Adapun usulan perbaikan yang diajukan berupa penambahan risiko baru terkait komitmen pasti, *working advance*, dan pencadangan dana *abandonment and site restoration* (ASR) yang dapat dimasukkan ke dalam *risk register* PT. X.

Berdasarkan hasil penelitian pada bagian sebelumnya, masih banyak keterbatasan dalam penelitian ini. Dalam mengevaluasi pelaksanaan kontrak antara PT. X dan mitra *business partnership* penelitian masih terbatas pada beberapa aspek yang terkait dengan komitmen pasti, *cash in advance*, *abandonment and site restoration*, bank garansi, dan *working advance* saja, belum mencakup aspek yang lebih luas seperti kontribusi produksi dan *lifting* dari kontrak kerja sama kemitraan terhadap keseluruhan pencapaian produksi dan *lifting* PT. X. Evaluasi juga hanya dilakukan untuk kontrak kerja sama kemitraan di wilayah Sumatera Zona 1 belum mencakup kontrak kerja sama kemitraan yang ada di seluruh wilayah operasi PT. X. Saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat meneliti pada aspek yang lebih luas baik dari pemenuhan kontrak kerja sama kemitraan maupun dari sisi keseluruhan pemenuhan proses manajemen risiko sesuai ISO 31000.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, A. P., & Dahlia, L. (2022). Enterprise Risk Management Berdasarkan ISO 31000 Dalam Pengukuran Risiko Operasional pada Klinik Spesialis Esti. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 19(02), 78–90. <https://doi.org/10.36406/jam.v19i02.483>
- Akbar, R. C., Muktiaji, H. R., & Prasetyo, A. H. (2022). Asesmen Risiko PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera Berbasis ISO 31000:2018. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 2(2), 128–145. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v2i2.72>
- Dewi, L., & Kitri, M. L. (2020). Operational Risk Analysis in Department of Enterprise Risk Management of PT. XYZ Based on ISO 31000: 2018 Framework. *Proceedings of the 1st Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2019)*. 1st Annual Management, Business and Economic Conference (AMBEC 2019), Batu, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200415.007>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: 2018 Risk Management—Guidelines*.
- Kapsa, K. (2018). Risk management in biogas plants based on new norm ISO 31000:2018. *Transport Economics and Logistics*, 77, 59–72. <https://doi.org/10.26881/etil.2018.77.06>
- Marques, O. P., Salain, A., & Yansen, I. W. (2014). Manajemen Risiko pada Pelaksanaan Proyek Konstruksi Gedung Pemerintah di Kota Dili–Timor Leste. *Jurnal Spektran*, 2(2), 1–9.
- Moeller, R. R. (Ed.). (2016). *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge* (8th ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119180012>
- Mursid, C. A., & Sutopo, W. (2017). *Manajemen Risiko dalam Proses Memilih Vendor Menggunakan ISO 31000 dan Analisis Laporan Keuangan: Studi Kasus*. 517–530.
- Pamungkas, A. (2019). Pengaruh Penerapan Enterprise Risk Management (COSO) Terhadap Nilai Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 11(1), 12–21. <https://doi.org/10.28932/jam.v11i1.1539>
- Ramadiyansari, R. (2020). *Evaluasi proses bisnis siklus pengeluaran kas dalam meningkatkan efektifitas operasional dan pengendalian internal perusahaan: (Studi Kasus: PT. XYZ)*. <https://lib.ui.ac.id/m/detail.jsp?id=20511093&lokasi=lokal>
- Sari, F. N., & Harindahyani, S. (2019). Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Berbasis Iso 31000 untuk Mengelola Risiko Operasional dalam Kegiatan Pelayanan Jasa Pada PT SMTK di Surabaya. *CALYPTRA*, 7(2), 664–676.
- Shin, I., & Park, S. (2017). Integration of enterprise risk management and management control system: Based on a case study. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(1), 19–26.
- Suparto, E. R. A., & Lukmandono, L. (2022). Penilaian Maturity Level ERM (Enterprise Risk Management) Berbasis ISO 31000: 2018. *Prosiding SENIATI*, 6(3), 478–482.

- Szymański, P. (2017). Risk management in construction projects. *Procedia Engineering*, 208, 174–182. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.11.036>
- Yanto, H., Purba, H. H., & Amin, M. (2023). Analisis Risk Maturity Level ISO 31000: 2018 pada BUMN Karya di Indonesia. *Jurnal Rekayasa Sipil Dan Lingkungan*, 7(2), 1–14.
- Yoewono, J. O., & Prasetyo, A. H. (2022). Rancangan dan Proses Manajemen Risiko pada PT Surya Selaras Cita. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 56. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.12207>



**This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)**

---