

**RANCANGAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO PADA PT.
TATALOGAM LESTARI DENGAN MENGGUNAKAN METODE ISO
31000:2018**

Catherine Hermawan Salim

NIM: 2020023638

Tesis Program Magister Manajemen Wijayawiyata Manajemen
Angkatan 84



SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

Jakarta

2022

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas segala berkat dan rahmat-Nya maka segala proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Tesis dengan judul “Rancangan Sistem Manajemen Risiko Pada PT. Tatalogam Lestari Dengan Menggunakan Metode ISO 31000:2018” ini ditujukan sebagai sumbangsih nyata bagi perkembangan ilmu manajemen, serta untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis guna memperoleh gelar Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya karena bimbingan, bantuan dan doa dari segala pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, terutama kepada:

1. Bapak Aries Heru Prasetyo, MM., PhD selaku dosen pembimbing yang telah memberikan wawasan dan pengarahan selama penyusunan laporan ini.
2. Bapak Nicolas Bagus Setiabudi, selaku pihak dari Manajemen PT Tatalogam Lestari, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menjadikan PT Tatalogam Lestari sebagai objek penelitian dan Ibu Fallen Megasari selaku Counterpart.
3. Ibu Diana, selaku wali kelas WM84 yang telah memberikan dukungan dan bimbingan selama penulis menempuh pendidikan di STM PPM.
4. Teman-teman sejawat MM WM-84.
5. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis secara langsung dan tidak langsung selama penulisan tesis ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun dapat disampaikan untuk kesempurnaan tesis ini. Penulis sangat mengharapkan agar tesis ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Jakarta, April 2022

(Catherine Hermawan Salim)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi risiko sekaligus untuk menemukan cara mitigasi risiko tersebut untuk meningkatkan kualitas kinerja PT Tatalogam Lestari dan membuka sebuah kesempatan dalam mencapai tujuan yang menguntungkan bagi perusahaan serta dapat meningkatkan *value* perusahaan serta profit perusahaan melalui assesmen risiko-risiko yang ada sehingga perusahaan dapat meminimalisir kerugian sesuai rancangan sistem manajemen risiko, asesmen, penanganan dan pengelolaan risiko yang telah dibuat sesuai dengan ISO 31000:2018. PT Tatalogam Lestari merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang manufaktur. Risiko yang memiliki dampak positif tidak akan menjadi masalah bagi perusahaan, sedangkan risiko-risiko yang memiliki dampak negatif akan membawa dampak buruk bagi perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan serta tindakan yang efektif pada manajemen risiko agar dampak dari risiko tersebut dapat diminimalisir. Agar sistem manajemen risiko dapat terkelola dengan lebih baik maka dilakukan sebuah rancangan sistem baru dengan menggunakan metode ISO 31000:2018 yang terdiri dari prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Metodologi penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Pada pengumpulan data dengan melakukan wawancara sesuai dengan panduan standar ISO 31000:2018. Semua analisis akan menggunakan teknik deskriptif kualitatif dimulai dari tahap penentuan desain prinsip manajemen risiko sampai dengan tahapan penyusunan rencana penanganan risiko. Hasil dari penelitian ini adalah berhasil terbentuknya proses manajemen risiko berbasis pada ISO 31000:2018 dengan hasil assesmen terdapat 63 risiko dengan metode risk breakdown structure lalu dianalisa berdasarkan kriteria kemungkinan dan dampak yang dihasilkan dari risiko tersebut terhadap perusahaan dan dievaluasi dengan tujuan untuk menyusun daftar prioritas risiko berdasarkan besaran risiko. Penentuan daftar prioritas risiko merujuk pada kriteria toleransi risiko. Risiko tersebut perlu diberikan strategi penanganan risiko diantaranya menerima risiko (*accept*), memindahkan risiko (*transfer*), menghindari risiko (*avoid*), dan memitigasi risiko.

Kata kunci: manajemen risiko, ISO 31000:2018, perusahaan keluarga, proses manajemen risiko, rencana mitigasi risiko.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify risks as well as to find ways to mitigate these risks to improve the quality of PT Tatalogam Lestari performance and open an opportunity to achieve profitable goals for the company and can increase company value and company profits through an assessment of existing risks so that companies can minimize losses according to the design of the risk management system, assessment, handling and risk management that has been made in accordance with ISO 31000:2018. PT Tatalogam Lestari is a family company engaged in manufacturing. Risks that have a positive impact will not be a problem for the company, while risks that have a negative impact will have a bad impact on the company. Therefore, it is necessary to manage and take effective actions on risk management so that the impact of these risks can be minimized. In order for the risk management system to be better managed, a new system design is carried out using the ISO 31000:2018 method which consists of principles, frameworks and risk management processes. The methodology of this research is descriptive qualitative. In collecting data by conducting interviews in accordance with ISO 31000:2018 standard guidelines. All analyzes will use qualitative descriptive techniques starting from the stage of determining the design of risk management principles to the stage of preparing a risk management plan. The result of this research is the successful establishment of a risk management process based on ISO 31000:2018 with the results of the assessment that there are 63 risks using the risk breakdown structure method and then analyzed based on the criteria for

the likelihood and impact resulting from these risks on the company and evaluated with the aim of compiling a list of priority risks. based on the amount of risk. The determination of the risk priority list refers to the risk tolerance criteria. The risk needs to be given a risk management strategy including accepting the risk (accept), transferring the risk (transfer), avoiding the risk (avoid), and mitigating the risk.

Keywords: risk management, ISO 31000:2018, family company, risk management process, risk mitigation plan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi perusahaan di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat sehingga membuat persaingan yang semakin ketat. Bisnis keluarga menjadi salah satu bisnis yang mengalami perkembangan yang cukup pesat karena didasari oleh eratnya hubungan kekeluargaan yang membuat bisnis keluarga kini berubah menjadi perusahaan besar dan terus meningkat dengan pesat hingga saat ini.

Bisnis keluarga berkontribusi 50-90% terhadap GDP dari pasar ekonomi bebas dan memberikan kontribusi 25% pada produk domestik bruto Indonesia (Indonesia Brand Forum (PWC), 2014). PT Tatalogam Lestari merupakan perusahaan keluarga yang berdiri pada tanggal 20 Desember 1990 bergerak dalam bidang industri genteng metal dan menjadi salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang peratapan, yaitu memproduksi genteng, baja ringan, dan aksesoris peratapan bangunan terkait dengan bahan baku utama produk merupakan bahan coil. Kegiatan utama perusahaan PT Tatalogam lestari adalah memproduksi genteng metal dan rangka baja yang ditawarkan ke beberapa distribusi pasar di Indonesia. PT Tatalogam Lestari memiliki pabrik utama dan proses unit eksternal yang tersebar di seluruh Indonesia. PT Tatalogam lestari bersama *RoofMart* yang telah tersebar di beberapa cabang di Indonesia akan terus melakukan upaya-upaya dalam pengembangan pada aspek pembangunan pemerintah, serta turut aktif dan memberikan pendidikan kepada masyarakat umum untuk dapat berani berinovasi khususnya mengenai hal perencanaan pembangunan. Perusahaan PT Tatalogam Lestari dalam meningkatkan kepuasan para pelanggannya melakukan upaya dengan selalu bertransformasi memberikan produk dan jasa berkualitas sesuai dengan standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2000.

Dengan adanya tantangan dari eksternal maupun internal perusahaan, PT Tatalogam Lestari sadar bahwa ada risiko pada kegiatan bisnis perusahaan. Dimana kondisi eksternal dan internal seharusnya dijadikan pertimbangan dalam penentuan target organisasi. Berdasarkan laporan keuangan, nilai EBIT pada tahun 2019 dan

tahun 2020 mengalami penurunan sebesar >50% karena pada tahun 2020 terjadi wabah virus Corona pada akhir Desember 2019. Kondisi ini memberikan dampak yang sangat besar pada perekonomian global serta kegiatan ekspor impor, membuat melonjaknya harga sejumlah komoditas dan penutupan sejumlah bisnis. Terjadinya penurunan tingkat impor di Indonesia membuat beberapa barang-barang logistik mengalami keterlambatan sehingga membuat beberapa *raw material* dari PT Tatalogam Lestari yang merupakan produk *import*, juga mengalami risiko yaitu keterlambatan dalam proses produksi yang akan berujung pada ketidakpuasan pada pelanggan serta meningkatnya harga dari *raw material* yang membuat perusahaan terus berupaya dalam melakukan penekanan harga dengan menggunakan *raw material* dengan harga yang lebih terjangkau dan tidak mencapai standar dari kualitas produksi. Tahapan produksi menjadi salah satu fokus utama dalam pengoperasian suatu produk karena jika terjadi kesalahan pada tahapan sebelumnya maka dapat mengakibatkan kesalahan pada keseluruhan proses produksi. Pada akhirnya akan memberikan dampak yang merugikan kepada perusahaan karena perusahaan perlu menjaga kontinuitas dari produksi. Selain itu, risiko yang memiliki dampak pada perusahaan adalah pengoperasian mesin dan penanganan produksi yang salah seperti pada pencetakan warna pada tiap-tiap produk, hal tersebut terjadi karena tidak adanya komunikasi maupun pelatihan secara baik dan benar. Sehingga dibutuhkan proses identifikasi risiko secara menyeluruh dan berkelanjutan agar risiko-risiko tersebut butuh dikelola dengan baik. Pengelolaan manajemen risiko yang dilakukan selama ini hanya berada di level cabang (unit bisnis), sedangkan pada level korporasi belum adanya risiko yang tersistem dan terstruktur ditunjukkan belum berfungsi secara efektif mengenai pengelolaan manajemen risiko di perusahaan, saat ini dalam mengidentifikasi risiko hanya dilakukan pada unit QMS (*Quality Management System*) dan belum adanya *awareness* di pihak *corporate* terkait pentingnya analisa risiko untuk kepentingan perusahaan dari segi eksternal perusahaan maupun internal perusahaan. Dengan demikian diperlukan suatu sistem manajemen risiko yang dapat berjalan secara independen untuk mendukung GCG (*Good Corporate Governance*) tata kelola perusahaan pada manajemen risiko. Menurut LAM tahun 2014, salah satu faktor penyebab pada beberapa perusahaan besar yang mengalami penurunan diantaranya

adalah risiko strategis, risiko operasional dan risiko keuangan. Oleh karena itu tujuan ERM (*Enterprise Risk Management*) atau manajemen risiko korporat adalah memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko kunci, maka prioritas utama adalah untuk risiko strategis, diikuti oleh risiko operasional kemudian risiko keuangan.

Salah satu aktivitas utama bisnis adalah pada bidang manufaktur yang memiliki tingkat kerentanan pada gagalnya suatu produksi sehingga dibutuhkan kinerja yang tinggi dan baik selama masa pengoperasiannya, maka penerapan manajemen risiko menjadi salah satu langkah yang sangat vital untuk dilakukan bagi PT Tatalogam Lestari dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Dengan menggunakan standar pada ISO 31000:2018, maka risiko-risiko yang akan timbul beserta penyebabnya dapat diidentifikasi untuk sekaligus ditemukan cara mitigasi risiko tersebut untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

ISO merupakan badan standarisasi untuk barang dan jasa. Jika perusahaan dapat berkembang dengan pesat dan dapat terus meningkatkan kinerjanya, maka perusahaan dapat dengan mudah membuka sebuah peluang pangsa pasar baru di perdagangan internasional. Terdapat beberapa jenis ISO yang sudah diterapkan di perusahaan diantaranya adalah ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 10001, ISO 10002, ISO 10003, ISO 10004, ISO 10005, ISO 10006, ISO 10007, ISO 10008, ISO 10012, ISO 19011 dan ISO 27001 dengan memiliki kriteria yang berbeda dalam penerapannya sehingga pada penerapan manajemen risiko menggunakan metode ISO 31000 tahun 2018 agar dapat saling berkesinambungan satu sama lain.

PT Tatalogam Lestari perlu adanya penerapan risiko dengan berdasarkan pada analisis PESTEL, analisis *7S McKinsey* dan analisis manajemen risiko yang berisi prioritas, faktor risiko, kategori, kemungkinan, dampak, serta rencana mitigasi. Agar sistem manajemen risiko dapat terkelola dengan lebih baik maka dilakukan sebuah rancangan sistem baru dengan menggunakan metode ISO 31000:2018. Manajemen risiko merupakan salah satu bagian integral proses dalam organisasi dan bersifat dinamis, iteratif, dan responsif terhadap perubahan, dengan adanya peristiwa internal dan eksternal, serta diterapkannya pemantauan dan peninjauan, risiko baru tidak teridentifikasi dengan baik, maka perusahaan harus memastikan bahwa manajemen risiko terus menerus memantau dan menanggapi

perubahan yang akan terjadi. Terdapat berbagai pilihan metode penerapan manajemen risiko yaitu COSO 2014, ISO 31000 dan *enterprise risk scorecard*. Manajemen Risiko yang berpedoman pada ISO 31000 lebih memberikan banyak manfaat dalam penggunaannya karena lebih praktis saat diaplikasikan pada perusahaan. Pada metode ISO 31000:2018 terdiri dari tiga aspek manajemen risiko yaitu *risk management principle*, *risk management framework*, dan *risk management process*. Adapun terdapat beberapa tahapan dalam melakukan pengelolaan manajemen risiko dengan metode ISO 31000:2018 ialah dengan identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, *monitoring* dan *review* serta *record* dan dokumentasi. Tujuan menggunakan metode ISO 31000:2018 adalah dapat mengetahui profil risiko pada PT Tatalogam Lestari sehingga dapat mengurangi kejadian risiko yang ada pada organisasi.

Strategi dapat dilakukan dengan mengelola dan mencegah risiko yang ada sehingga dapat mencapai efisiensi dan daya saing perusahaan. Risiko-risiko tersebut dapat memberikan dampak negatif terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan serta tindakan yang efektif pada manajemen risiko agar dampak dari risiko tersebut dapat diminimalisir. Sehingga pada penelitian ini bertujuan untuk menyusun sebuah rancangan manajemen risiko, pengelolaan, dan proses manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 agar dapat meminimalisir kerugian yang akan terjadi pada perusahaan dan dapat menjadi sebuah langkah utama dalam meningkatkan *value* serta dapat mencapai tujuan sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana desain proses manajemen risiko pada PT. Tatalogam Lestari periode 01 Januari 2022- 01 Januari 2026?
2. Apa saja yang dilakukan pada tahap *assesment* risiko pada PT. Tatalogam Lestari periode 01 Januari 2022- 01 Januari 2026?
3. Apa saja rencana perlakuan risiko yang perlu dilakukan PT. Tatalogam Lestari periode 01 Januari 2022- 01 Januari 2026?

1.3 Tujuan Penelitian

Terdapat beberapa tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk merancang desain proses manajemen risiko pada PT. Tatalogam Lestari periode 01 Januari 2022 - 01 Januari 2026.
2. Untuk mengetahui *assesment* risiko pada periode 01 Januari 2022- 01 Januari 2026.
3. Untuk merencanakan pelaksanaan perlakuan risiko yang perlu dilakukan PT. Tatalogam Lestari periode 01 Januari 2022 - 01 Januari 2026.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat untuk PT. Tatalogam Lestari

- Mendapatkan sebuah rekomendasi metode baru pada bidang manajemen risiko yaitu sebuah rancangan manajemen risiko dengan berbasis pada metode ISO 31000:2018.
- Melakukan upaya dalam peningkatan nilai perusahaan serta profit perusahaan melalui assesmen risiko-risiko yang ada sehingga perusahaan dapat meminimalisir kerugian sesuai rancangan sistem manajemen risiko, assesmen, penanganan dan pengelolaan risiko yang telah dibuat sesuai dengan ISO 31000:2018.

1.4.2. Manfaat untuk Peneliti

- Memperoleh pembelajaran mengenai aktifitas perusahaan khususnya pada sistem manajemen risiko yang diterapkan pada perusahaan.
- Melatih kemampuan dalam merancang, menganalisis, dan menuangkannya pada bentuk tulisan akademis (*hardskill*), khususnya dibidang manajemen risiko.

1.4.3. Manfaat untuk Akademis

Dapat dijadikan sebagai referensi maupun sebagai bahan kajian untuk dilakukan pengembangan penelitian lanjutan khususnya pada bidang manajemen risiko.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah menyusun rancangan manajemen risiko menggunakan skema ISO 31000:2018 yang terdiri dari *risk management principle*, *risk management framework*, dan *risk management process* pada PT Tatalogam Lestari.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab 1 pendahuluan berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan tesis.

BAB II Tinjauan Teori

Bab 2 berisi tentang landasan teori mengenai definisi risiko, arti manajemen risiko, manajemen risiko korporat terintegrasi, manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018, prinsip manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018, kerangka manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018, proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018, metode identifikasi risiko, risk profile, assesmen risiko, evaluasi risk, rencana perlakuan risiko, kerangka analisis penelitian thesis.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab III membahas metode penelitian yang berisi penjelasan mengenai jenis penelitian, jenis dan sumber data, waktu, tempat, dan objek penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode analisis data serta jadwal penelitian.

Bab IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab IV berisi gambaran perusahaan yang terdiri dari penjelasan profil singkat perusahaan, visi dan misi, struktur perusahaan, dan proses bisnis.

BAB V Evaluasi Dan Analisis

Bab 5 menjelaskan mengenai rancangan sistem manajemen risiko yang terdiri dari prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko, hasil identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko yang terdiri dari konteks dan lingkup risiko, *risk appetite*, dan *risk register* yang dihasilkan dalam kegiatan bisnis bidang-bidang usaha yang ada

pada perusahaan yang membantu tim penulis untuk melakukan implementasi manajemen risiko, asesmen risiko terintegrasi, penanganan risiko dan metode pengolahan risiko yang efektif.

BAB VI Kesimpulan Dan Saran

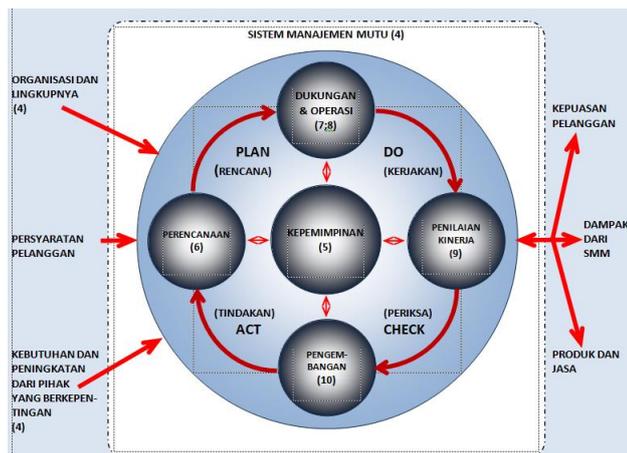
Bab 6 merangkum kesimpulan dan saran hasil rancangan sistem manajemen risiko sesuai dengan ISO 31000:2018.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Integrasi ISO 9001:2015 dengan ISO 31000:2018

ISO 9001:2015 merupakan sebuah standar yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu. Manajemen harus menunjukkan komitmennya terhadap suatu produk yang dihasilkan agar dapat mencapai kepuasan pelanggan. ISO 9001:2015 terdiri dari beberapa komponen diantaranya istilah dan definisi, konteks organisasi, evaluasi kerja, kepemimpinan, *scope*, acuan normatif, perencanaan, operasional, *support* serta perbaikan keberlanjutan. Terdapat salah satu tahap yang ada pada *Quality Management System* yaitu perencanaan, tahap tersebut membahas mengenai tindakan untuk menangani risiko, dalam tahap ini mensyaratkan agar perusahaan mempelajari berbagai risiko dari segala kondisi apapun, baik kondisi secara internal maupun kondisi secara eksternal. ISO 9001:2015 juga menjelaskan bahwa perusahaan/organisasi dapat memilih dalam pelaksanaan dan pengelolaan risiko sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, misalnya perusahaan dapat menghindari risiko ataupun mengurangi kemungkinan terjadinya risiko serta dapat melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga sasaran sistem manajemen mutu dapat tercapai (Martins, et al, 2021).



Gambar 2.1 ISO 9001:2015

Sumber: (<https://www.iso.org/standard/62085.html> diakses pada tanggal 12 Februari 2022)

ISO 9001 bersamaan dengan ISO 31000 tahun 2018 dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya dengan mengenali dan mengidentifikasi risiko-risiko yang ada pada perusahaan, menganalisis dampak yang ditimbulkan dari risiko tersebut dan menyusun tindakan penanganan terjadinya risiko. Pada ISO 9001:2015 dengan berbasis pada risiko menjadi hal yang penting untuk mencapai sistem manajemen mutu yang efektif, agar dapat mencapai standar yang telah ditentukan, perusahaan diperlukan dalam menyusun perencanaan dan melaksanakan tindakan untuk menangani risiko dan peluang. Pengembangan dan penerapan dilakukan secara menyeluruh sebagai bagian dari sistem pengendalian mutu organisasi tersebut. Sebagai sebuah sistem standarisasi internasional, ISO 9001:2015 dan ISO 31000:2018 memiliki siklus yang sama yaitu PDCA (Plan, Do, Check and Act). Jika dilihat dari pandangan PDCA ISO 9001:2015 terdapat perencanaan untuk sistem manajemen risiko yang memerlukan pertimbangan hal-hal yang tercantum pada klausul 4.1 dan klausul 4.2 yaitu perusahaan/organisasi memerlukan pertimbangan mengenai konteks eksternal dan internal dari sistem manajemen mutu. Pelaksanaan unruk mengelola risiko tersebut, dibutuhkan sebuah pengimplementasian dengan berpedoman pada proses manajemen risiko menurut ISO 31000:2018 sehingga pengimplementasiannya tersebut menjadi kunci keberhasilan dalam menerapkan sistem pengendalian mutu organisasi (Akkiyat, et al, 2019).

2.2 Teori Dasar Risiko

Risiko adalah sebuah ketidakpastian terhadap kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat memiliki pengaruh material terhadap pencapaian tujuan organisasi. Aspek ketidakpastian di dalam risiko tersebut seperti dua sisi mata uang, pada satu sisi akan menimbulkan ancaman namun pada sisi lain dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. Menurut ISO 31000, risiko merupakan dampak dari ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran dan risiko terjadi karena adanya ketidakpastian yang akan memberikan dampak berupa penyimpangan terhadap sasaran atau tujuan yang ingin dituju.

Hopkin (2017), mengklasifikasikan risiko berdasarkan tingkat perubahan risiko seiring waktu. Risiko statis adalah risiko yang bersifat stabil sedangkan *dynamic risk*, atau risiko dinamis, adalah risiko yang dihasilkan akibat perubahan pada lingkungan. Terdapat beberapa pengelompokan jenis-jenis risiko berdasarkan sumber risiko baik itu dari segi internal maupun eksternal suatu organisasi:

1. Risiko Pasar

Risiko ini timbul karena adanya penjaminan kualitas dan keamanan barang yang dijual tidak bersifat mutlak dan tidak aman digunakan sehingga dapat mengurangi konsumsi masyarakat dan kepercayaan terhadap kualitas atas suatu produk (Hopkin, 2017).

2. Risiko Keuangan

Risiko keuangan adalah salah satu risiko yang terdapat pada perbankan atau instansi keuangan ataupun bisnis yang bergerak pada keuangan memiliki kecenderungan untuk terjadinya kegagalan dalam pengelolaan keuangan yang berujung pada kerugian perusahaan. (Hopkin, 2017).

3. Risiko sosial

Risiko sosial merupakan risiko yang disebabkan karena adanya keadaan sosial karyawan yang ada dalam lingkungan perusahaan. Semisal budaya kerja yang salah akan berisiko terhadap kesehatan dan keselamatan kerja (Hopkin, 2017).

4. Risiko operasional

Risiko operasional adalah risiko yang timbul saat suatu sistem sedang berjalan tidak semestinya. Dimana sistem dalam perusahaan sendiri meliputi SDM, teknologi, risiko terhadap kesehatan dan keselamatan para tenaga kerja (Hopkin, 2017).

- a. Sumber daya manusia

Risiko sumber daya ini bersumber dari tenaga kerja yang dapat disebabkan oleh tingkat kompetensi maupun kondisi fisik dan mental saat berkerja yang mengakibatkan terjadinya kecelakaan kerja (Hopkin, 2017).

b. Teknologi

Kurangnya pengetahuan pada teknologi baru dapat menimbulkan risiko pada penggunaan teknologi. Tidak hanya itu hal ini juga dapat terjadi karena *maintenance* ataupun usia mesin yang sudah melampaui masa pakai (Hopkin, 2017).

c. Risiko terhadap kesehatan dan keselamatan kerja

Risiko terhadap kesehatan dan keselamatan kerja merupakan risiko yang berkaitan dengan para tenaga kerja mengenai budaya kerja maupun alat kerja yang digunakan. Seperti contoh saat melakukan pekerjaan karena adanya kecerobohan ataupun ketidaktahuan akan penerapan SOP dalam bekerja (Hopkin, 2017).

5. Risiko keamanan

Risiko keamanan adalah risiko yang berkaitan dengan sistem *security* pada sebuah perusahaan. Seperti risiko kehilangan informasi, data karena adanya tindakan pencurian maupun manipulasi. Hal ini dapat dihindari dengan pengelolaan keamanan yang baik (Hopkin, 2017).

6. Risiko alam

Risiko alam menjadi salah satu risiko yang tidak dapat dihindari karena terjadi secara tiba-tiba dan alamiah. Seperti bencana alam yang meliputi tanah longsor, tsunami, banjir, gempa, gunung meletus, dan hal lainnya (Hopkin, 2017).

2.3 Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018

Survei Nasional Manajemen Risiko (2018), Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di Indonesia mayoritas berada pada tingkat kematangan yang baik (29,78%) dan menengah (26,78%). Lalu, sebesar 18,03% perusahaan di Indonesia **tela** mencapai tingkat yang optimal pada kematangan pengelolaan manajemen risiko. Dapat disimpulkan bahwa, perusahaan di Indonesia banyak yang telah menerapkan prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang terintegrasi dengan proses bisnis perusahaan. Terdapat beberapa metode yang digunakan sebagai panduan dalam penerapan manajemen risiko di Indonesia. Saat ini, yang paling luas digunakan oleh perusahaan di Indonesia menggunakan ISO

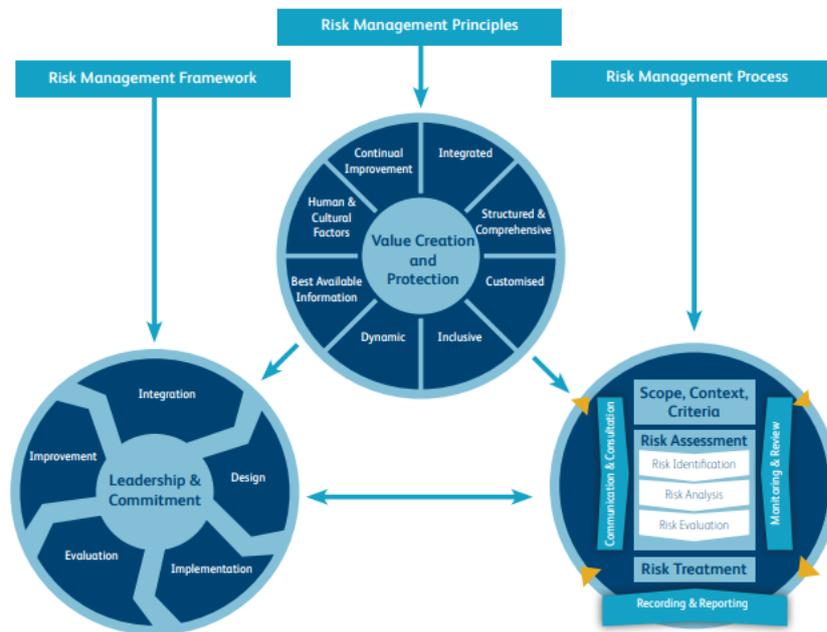
31000 sebagai Standar Nasional Indonesia yang dikenal sebagai SNI ISO 31000 sebesar (67,5%) sedangkan pada standar COSO sebesar (15%).

Tabel 2.1 Hasil Survei Nasional Manajemen Risiko 2018

Standar	2016	2017	2018
ISO 31000	61,5%	62%	67,5%
COSO ERM	17,84%	19%	15%
Lainnya	20,66%	19%	17,5%

(Sumber: Survei Nasional Manajemen Risiko CRMS Indonesia)

ISO 31000 merupakan standar yang berkaitan dengan manajemen risiko oleh *International Organization For Standardization* (ISO) atau organisasi internasional untuk standarisasi. Standar internasional ini menjadi sebuah acuan dalam penerapan manajemen risiko perusahaan. Pada ISO 31000 lebih terarah dibanding standar yang lainnya dan tetap dapat dipadukan dengan standar manajemen risiko lainnya (Sadgrove, 2015).



Gambar 2.2 Prinsip, Kerangka, Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018
 Sumber: (Institute of Risk Management, 2018 diakses pada tanggal 26 September 2021)

ISO 31000:2018 terdiri dari tiga komponen diantaranya prinsip, kerangka, dan proses. Dimana pada masing-masing komponen tersebut membuat satu

kesatuan saling terkait satu sama lain. Prinsip menunjukkan karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien lalu pada kerangka menunjukkan integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi organisasi serta proses pada manajemen risiko menunjukkan penerapan yang sistematis kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas pengelolaan manajemen risiko (Brustbauer, 2016). Terdapat beberapa hal penting didalam penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 tahun 2018 adalah tujuan dari pengelolaan risiko itu sendiri yaitu penciptaan nilai dan perlindungan nilai, pengelolaan risiko adalah bagian tak terpisahkan dari kepemimpinan dan tata kelola organisasi, pengelolaan risiko harus mempertimbangkan konteks penerapannya, baik eksternal maupun internal, pengelolaan risiko harus mempertimbangkan faktor perilaku manusia dan budaya (Rampini, 2019).

2.4 Prinsip Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018

Prinsip pada manajemen risiko merupakan fondasi dasar dalam pengeloan manajemen risiko dan harus dipertimbangkan saat menyusun kerangka dan proses pada manajemen risiko. Delapan prinsip manajemen risiko yang terdapat pada ISO 31000:2018 dapat memberikan panduan tentang penciptaan dan perlindungan nilai-nilai perusahaan (BSI, 2018).



Gambar 2.3 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Sumber: (*Institute of Risk Management*, 2018 diakses pada tanggal 26 September 2021)

Prinsip manajemen risiko pada ISO 31000:2018 terdiri dari 8 prinsip yaitu:

1. *Integrated*

Manajemen risiko merupakan sebuah bagian yang berkaitan satu sama lain dan tidak terpisahkan dari proses bisnis, organisasi, proyek dan manajemen perubahan. Manajemen risiko tidak dapat terpisahkan dari kegiatan proses organisasi dalam pencapaian tujuan (BSI, 2018).

2. *Structure And Comprehensive*

Sifat terstruktur dan komprehensif yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan dengan memberikan hasil serta perbaikan (BSI, 2018).

3. *Customized*

Kerangka dan proses manajemen risiko dapat menyesuaikan dan diterapkan secara relevan dengan konteks eksternal dan konteks internal (BSI, 2018).

4. *Inclusive*

Prinsip yang didasarkan pada kesesuaian waktu dan keterlibatan dari pemangku kepentingan terkait dengan persepsi harus selalu dipertimbangkan. Hasil dari kegiatan ini ialah perbaikan kesadaran kegiatan pengelolaan risiko (BSI, 2018).

5. *Dynamic*

Pada tahapan *monitoring* dan *review* memiliki peran dalam memberikan kontribusi. Risiko dapat muncul, berubah, dan ada juga yang menghilang. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen risiko untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa mengantisipasi, memerhatikan, mendeteksi, dan tanggap terhadap perubahan yang terjadi (BSI, 2018).

6. *Best Available Information*

Prinsip ini merupakan prinsip yang vital pada manajemen risiko karena pada penerapan manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi data historis, informasi saat ini dan juga informasi di masa mendatang terkait dengan harapan pada pemangku kepentingan (BSI, 2018).

7. *Human and Cultural Factors*

Dalam menerapkan manajemen risiko dalam suatu organisasi ataupun perusahaan lebih baik mempertimbangkan kapabilitas dari sumber daya manusia maupun budayanya karena hal tersebut merupakan hal penting dalam menunjang pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (BSI, 2018).

8. *Continual Improvement*

Manajemen risiko harus adanya perbaikan dan peningkatan secara berkelanjutan agar dapat senantiasa berkembang dan sejalan dengan aspek lain dari organisasi (BSI, 2018).

2.5 Kerangka Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018

Kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000: 2009 *Risk Management – Principles and Guidelines* merupakan dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di organisasi. Kerangka kerja ini bertujuan untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen organisasi. Kerangka kerja pada manajemen risiko ini sebagai gambaran dari bagaimana tata kelola manajemen risiko suatu organisasi akan dilaksanakan serta untuk memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan (BSI, 2018).



Gambar 2.4 Kerangka Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Sumber: (*Institute of Risk Management*, 2018 diakses pada tanggal 26 September 2021)

Pada gambar 2.4 menunjukkan terdapat 5 komponen dari kerangka kerja manajemen risiko berbasis ISO 31000 tahun 2018 yaitu:

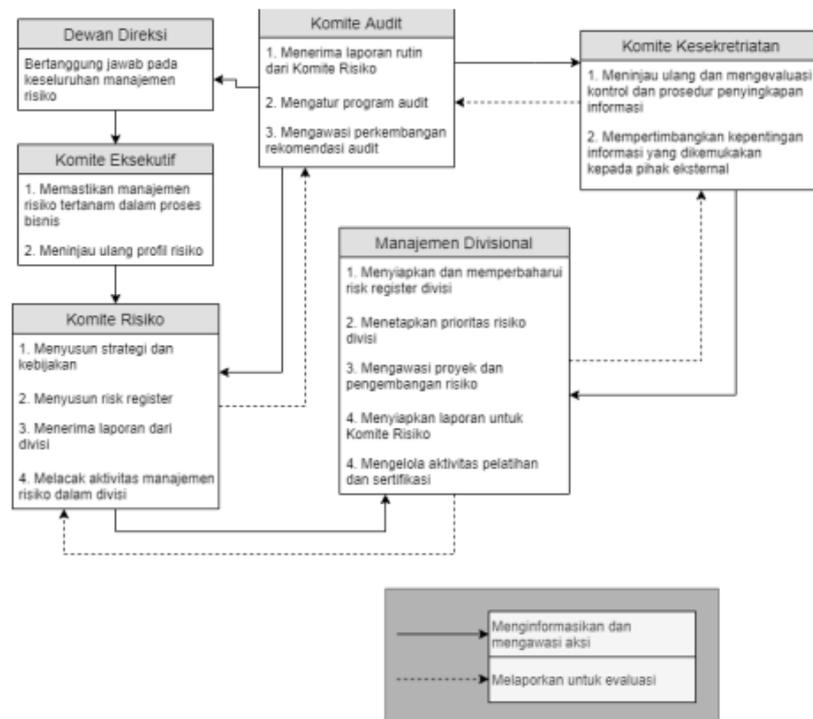
1. *Leadership and Commitment*

Manajemen puncak harus memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan Manajemen Risiko telah terintegrasi di dalam seluruh kegiatan perusahaan. Kepemimpinan dan komitmen menjadi salah satu bagian yang sangat penting dalam memastikan efektivitas pengelolaan risiko. Keberhasilan dalam pelaksanaan manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh *komitmen top management* perusahaan (Barafort, 2018). Peran serta dan akuntabilitas dari manajemen puncak suatu entitas/organisasi terkait dengan kepemimpinan dan komitmen dalam rangka menerapkan manajemen risiko dapat terwujud jika dapat menetapkan dan mengesahkan kebijakan manajemen risiko dengan tepat, dapat memastikan bahwa budaya organisasi dan kebijakan manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja organisasi, dapat menyelaraskan sasaran manajemen risiko dengan sasaran dan strategi organisasi, dapat memastikan kepatuhan peraturan dan hukum, dapat menetapkan akuntabilitas dan tanggung jawab pada tingkat yang layak dalam organisasi, dapat memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan dialokasikan bagi manajemen risiko, dapat mengkomunikasikan mengenai dampak positif manajemen risiko serta memastikan bahwa kerangka kerja pada pelaksanaan risiko selalu sesuai standar. Kepemimpinan dan komitmen adalah suatu bagian mendasar dari kerangka kerja manajemen risiko, maka selain menjadi bagian dari kerangka kerja manajemen dan tata kelola organisasi, sebaiknya juga mencerminkan kedelapan prinsip yang ditetapkan dalam ISO 31000:2018 (BSI, 2018).

2. *Integration*

Integrasi sangat bergantung pada pemahaman terhadap struktur organisasi dan konteks organisasi. Struktur tersebut sangat bergantung pada tujuan dan kompleksitasnya di setiap bagian struktur perusahaan (BSI, 2018). Manajemen risiko sebaiknya menyatu dalam semua proses dan praktik organisasi dengan cara yang relevan, efektif, dan efisien khususnya

dalam pengembangan kebijakan, perencanaan dan tinjauan bisnis dan strategis, serta proses manajemen perubahan. Hal ini juga merupakan salah satu wujud dari pelaksanaan prinsip manajemen risiko, yaitu manajemen risiko menjadi bagian terpadu dari semua proses dalam organisasi dan sedapat mungkin juga menjadi bagian dari pengambilan keputusan sehingga setiap insan perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola risiko seperti pada gambar 2.4 bahwa untuk menjabarkan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota terhadap sistem manajemen risiko dapat menggunakan *risk architecture*. *Risk architecture* sering diterapkan pada suatu perusahaan atau organisasi dan dapat menjadi bagian dari dokumen pedoman manajemen risiko (Hopkin, 2017).



Gambar 2.5 Contoh Diagram *Risk Architecture* (Sumber: Hopkin, 2017)

3. Design

Perancangan kerangka kerja manajemen risiko menjadi salah satu bagian terpenting karena dapat mempengaruhi implementasi yang akan dilakukan dalam pengelolaan manajemen risiko, sehingga diperlukan tingkat pemahaman yang mumpuni pada organisasi baik pada konteks

internal maupun konteks secara eksternal. Evaluasi pada konteks secara internal maupun konteks secara eksternal dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pembuatan kerangka kerja manajemen risiko di suatu organisasi. Penyusunan suatu konteks bertujuan sebagai alat ukur atau parameter secara internal maupun eksternal yang diperhitungkan pada saat pelaksanaan risiko dan penentuan ruang lingkup serta kriteria risiko dalam menyusun suatu kebijakan manajemen risiko suatu perusahaan (BSI, 2018). Penetapan konteks manajemen risiko dapat dilakukan secara eksternal dan internal, perlunya penentuan konteks tersebut agar dapat mengetahui persepsi yang terjadi pada sebuah organisasi. Konteks eksternal dapat meliputi faktor politik, sosial, ekonomi, teknologi dan lingkungan (Hasina et al, 2021). Sedangkan pada konteks internal meliputi hal yang berkaitan dengan struktur internalnya perusahaan, tata kelola, strategi yang digunakan perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya. Pada konteks internal dapat menggunakan metode analisa dengan *7S McKinsey (strategy, system, structure, style, shared value, staff, dan skill)* (Ravanfar, 2015). Pada penetapan konteks internal maupun eksternal akan memberikan gambaran risiko yang harus dikelola oleh suatu organisasi karena risiko yang timbul tersebut dapat berupa risiko yang disebabkan karena faktor internal maupun eksternal ataupun kombinasi dari kedua faktor tersebut.

Pada penerapan manajemen risiko diperlukan sebuah alokasi sebuah peran dan tanggung jawab dalam keberlangsungan suatu proses dengan baik, dengan demikian perlunya sebuah perencanaan dalam pembagian tugas masing-masing pihak yang terkait dengan sistem manajemen risiko. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan RACI (*responsible, accountable, consulted, informed*) Matriks. RACI Matrix adalah suatu metode untuk menjelaskan masing masing peran dan tanggung jawab pada penerapan manajemen risiko (AASHTO, 2016).

Tabel 2.2 Contoh RACI Matrix Pada Proses Manajemen Risiko Di Suatu Organisasi

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan komisaris	Direksi	Unit Kerja MR	Risk Owner
1	Persiapan	I	A/C	R	I
2	Komunikasi dan konsultasi	I	A/C	R	C
3	Menentukan konteks	I	A	R	C

4	Asesmen risiko				
	Identifikasi risiko	I	C	R	A/R
	Analisis risiko	I	C	R	A/R
	Evaluasi risiko	I	A/C	R	C
5	Perlakuan risiko	I	A	C	R
6	Monitoring dan review	I	A	R	C
7	Pelaporan manajemen risiko	I	A	R	R/C
Keterangan: R: Responsible: Siapa yang mengerjakan A: Accountable: Siapa yang membuat keputusan akhir "Ya" atau "Tidak" C: Consulted: Siapa yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan I: Informed: Siapa yang harus diberi informasi					

Sumber: (AASHTO, 2016).

Berdasarkan tabel 2.2 menunjukkan RACI Matriks yang bertujuan dalam pembagian tugas sesuai dengan akuntabilitas pada penerapan manajemen risiko. Pada RACI Matriks terdapat beberapa komponen yaitu *responsible*, *accountable*, *consulted* dan *informed*. Pada *responsible* ditujukan untuk pihak yang memiliki keterlibatan dalam penyelesaian proses suatu kegiatan, lalu pada *accountable* ditujukan untuk pihak yang bertugas sebagai penentu sebuah keputusan atas keberlangsungan kegiatan tersebut lalu pada *consulted* ditujukan untuk pihak yang memiliki tanggung jawab dalam proses kegiatan konsultasi dan pada *informed* ditujukan pada pihak yang bertanggung jawab dalam mendapatkan sebuah informasi (AASHTO, 2016).

4. Implementation

Rencana manajemen risiko secara luas di organisasi untuk memastikan bahwa kebijakan manajemen risiko diimplementasikan dan manajemen risiko tersebut menyatu dalam kerangka kerja prinsip-prinsip manajemen risiko manajemen risiko seluruh praktik dan proses organisasi (Hopkin, 2017). Rencana manajemen risiko dapat diintegrasikan dengan rencana lainnya seperti pada perencanaan strategis. Dalam pengimplementasian kerangka kerja dapat dikatakan efektif bila dilakukan sesuai rencana yang telah disusun seperti untuk alokasi waktu dan sumber daya, memastikan pengaturan pengelolaan risiko yang dibuat secara jelas dapat dilakukan, berkomunikasi dan berkonsultasi untuk memastikan bahwa kerangka kerja manajemen risiko telah sesuai standar (BSI, 2018).

Manajemen risiko sangat disarankan untuk dapat mengimplementasikan praktik praktik manajemen perubahan dalam

implementasi manajemen risiko ini, hal ini dikarenakan pada saat menerapkan manajemen risiko akan berdampak pada banyaknya perubahan kondisi perusahaan dari segi perubahan budaya danantisipasi akan sebuah ancaman yang timbul dari kegagalan suatu sistem manajemen risiko (BSI, 2018).

5. *Evaluation*

Evaluasi pada dasarnya adalah proses untuk memantau, melakukan penyelidikan, pengawasan, pengamatan secara kritis, menentukan kesesuaian dan memperbaiki keefektifan rancangan dan pelaksanaan semua kegiatan dalam kerangka kerja manajemen risiko (BSI, 2018).

Dalam suatu organisasi diperlukan sebuah evaluasi atau pengukuran kinerja dari sistem yang telah dilaksanakan agar dapat mencapai efektivitas dan sinkronisasi dengan tujuan yang ingin dicapai. Dilakukan dengan mengukur kemajuan, dan penyimpangan atas rencana manajemen risiko, melakukan tinjauan apakah kerangka kerja, kebijakan, dan rencana manajemen risiko masih layak, berdasarkan konteks eksternal dan internal organisasi, melaporkan mengenai risiko, kemajuan rencana manajemen risiko, dan sejauh mana kebijakan manajemen risiko diikuti serta dapat melakukan tinjauan efektivitas dari kerangka kerja manajemen risiko (BSI, 2018).

6. *Improvement*

Improvement dapat meliputi beberapa kegiatan yaitu pengukuran kinerja perusahaan yang dapat dijadikan acuan dalam sebuah modifikasi dari suatu sistem yang telah dilaksanakan dan perlunya peningkatan agar dapat berkembang lebih baik sesuai dengan perubahan organisasi. Pada tahap selanjutnya dilakukan revisi pembaharuan terhadap proses dan sasaran kinerja yang untuk periode selanjutnya dengan menetapkan sasaran kinerja yang lebih baik (BSI, 2018).

2.6 Proses Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018

Proses manajemen risiko melibatkan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik secara sistematis dalam organisasi. Proses manajemen risiko terdiri dari beberapa aktivitas yaitu menentukan komunikasi dan konsultasi, ruang lingkup, kriteria dan konteks risiko lalu *risk assesment* dan dilanjutkan pada tindakan penanganan risiko dengan melakukan *monitoring & review* dan *reporting* dan *recording*.



Gambar 2.6 Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Sumber: (Institute of Risk Management, 2018 diakses pada tanggal 26 September 2021)

2.6.1 *Communication and Consultation*

Komunikasi dan konsultasi ini dilaksanakan kepada baik pemangku kepentingan eksternal, khususnya internal, dengan tujuan agar masing-masing pihak dapat memahami apa yang harus dilakukan dalam proses manajemen risiko serta paham alasan mengapa aktivitas tersebut harus terlaksanakan. Tujuan penerapan tahap ini dalam sistem manajemen risiko adalah agar dapat menentukan perencanaan pelaksanaan kegiatan manajemen risiko (BSI, 2018).

Pada perencanaan dalam penyusunan komunikasi dan konsultasi tersebut, suatu perusahaan dapat menggunakan suatu metode yang dikenal sebagai matriks RACI (*Responsible-Accountable-Consulted-Informed*). RACI Matrix ini juga kerap digunakan dalam manajemen proyek yang dikenal juga sebagai *responsible assignment matrix* (RAM) (BSI, 2018).

2.6.2 *Scope, Context, and Criteria Risk*

Serupa ketika hendak merancang kerangka kerja manajemen risiko, dibutuhkan sebuah pemahaman mengenai konteks, jangkauan risiko serta kriteria risiko dalam melaksanakan proses manajemen risiko. Hal tersebut bertujuan agar proses manajemen risiko memiliki batasan yang spesifik dengan sistem lainnya (BSI, 2018).

a). *Scope Risk*

Setiap risiko memiliki tingkatan yang berbeda-beda sehingga pada proses manajemen risiko dibutuhkan langkah dalam menentukan jangkauan risiko. Sehingga dalam mempertimbangkan jangkauan risiko diperlukan keselarasan antara sasaran dari proses manajemen risiko dengan sasaran perusahaan (Fraser et al, 2015).

b). *Context risiko*

Konteks adalah suatu hal yang berhubungan dengan lingkungan secara internal (konteks internal) dan lingkungan secara eksternal (konteks eksternal) di mana organisasi berusaha dalam mencapai tujuannya, sehingga perlu diperhatikan dalam pelaksanaan manajemen risiko (BSI, 2018). Penentuan konteks manajemen risiko menjadi sebuah pendefinisian batasan-batasan yang menjadi acuan dalam pengimplementasian proses manajemen risiko. Adapun contoh konteks manajemen risiko yang dimaksud adalah antara lain: (1) Tujuan yang hendak dicapai dalam proses manajemen risiko; (2) Jenis risiko yang dikelola organisasi; (3) keterlibatan dari berbagai pihak pada pelaksanaan sistem manajemen risiko; (4) Cakupan dan kedalaman proses manajemen risiko (untuk tiap jenis pengelolaan risiko), termasuk di dalamnya frekuensi dan waktu pelaksanaannya; (5) **output** evaluasi (Fraser et al, 2015).

Penetapan konteks eksternal meliputi penelaahan terhadap persepsi dan perilaku pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan pemahaman terhadap dampak perubahan lingkungan eksternal organisasi (politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, lingkungan). Pemahaman konteks secara eksternal dapat menggunakan analisa PESTL. Analisis PESTL merupakan analisis terhadap faktor lingkungan

eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Pada analisis PEST digunakan sebagai penentuan nilai pasar dari suatu unit bisnis serta mengetahui sebuah ancaman dan peluang pada perusahaan (Hasina et al, 2021).

Contoh-contoh jenis risiko dari tiap faktor dalam analisis PESTEL diantaranya adalah:

1. Faktor Politik

Pada salah satu faktor dalam analisis PESTEL ini yaitu faktor politik menjadi sebuah sorotan bagi sebuah organisasi atau perusahaan karena faktor ini perlunya perhatian penuh mengenai kebijakan pemerintah dan norma sosial masyarakat. Contoh : kebijakan tentang pajak, peraturan ketenagakerjaan, peraturan perdagangan, stabilitas politik dan peraturan daerah (Saudi et al, 2021).

2. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi daya beli dan mempengaruhi arus dari bisnis suatu perusahaan. Contoh : pertumbuhan ekonomi, tingkat suku bunga, standar nilai tukar, tingkat inflasi, harga-harga produk dan jasa (Saudi et al, 2021).

3. Faktor Sosial

Faktor sosial meliputi faktor-faktor yang mempunyai pengaruh pada kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi tingkatan dari besarnya pangsa pasar yang ada (Saudi et al, 2021).

4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi dapat meliputi hal-hal yang dapat membantu saat menghadapi tantangan bisnis dan dapat mendukung efisiensi dari sebuah proses bisnis. Contoh: aktivitas penelitian dan pengembangan teknologi, otomatisasi, kecepatan transfer teknologi, tingkat kadaluarsa teknologi (Saudi et al, 2021).

5. Faktor Hukum

Faktor hukum meliputi aturan yang berlaku yang akan memberikan dampak dari bisnis dan industri. Contohnya adalah perlindungan konsumen, aturan ketenagakerjaan, dan aturan fasilitas perusahaan (Saudi et al, 2021).

Sedangkan pada konteks internal dapat mempengaruhi proses pada manajemen risiko contoh diantaranya adalah: (1) struktur organisasi yang memiliki pengaruh terhadap proses manajemen risiko yaitu penetapan para pihak yang terlibat dalam proses manajemen risiko berdasarkan peran dan akuntabilitasnya masing masing yang telah disusun dalam desain kerangka kerja manajemen risiko lalu pada (2) kondisi keuangan memiliki pengaruh terhadap proses manajemen risiko yaitu penetapan selera dan toleransi risiko finansial, ketersediaan pilihan perlakuan risiko, lalu pada (3) kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap proses manajemen risiko yaitu pemilihan teknik penilaian risiko, tingkat ekspektasi kualitas hasil penilaian dan perlakuan risiko, bentuk media komunikasi & konsultasi, serta pada (4) sasaran organisasi memiliki pengaruh pada manajemen risiko yaitu pada penetapan risiko, fokus penilaian risiko, pemilihan kendali dan perlakuan risiko (Hasina et al, 2021).

Pada konteks internal dapat meliputi (1) *Strategy* didefinisikan sebagai rencana perusahaan dalam merespon atau mengantisipasi dari perubahan lingkungan eksternal terkait dengan pembeli mereka, dan kompetisi. Strategi merupakan salah satu cara perusahaan agar dapat memperbaiki posisinya dengan para pesaingnya. (2) *Structure* didefinisikan sebagai bagaimana perubahan disusun dan siapa melapor kepada siapa. Struktur dapat menetapkan tujuan, kebijakan dan alokasi dari sumber daya yang ingin digunakannya. (3) *Systems* didefinisikan sebagai efektifitas sehari – hari dan prosedur yang berhubungan dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. jika ingin untuk memahami perusahaan benar - benar (atau tidak) bisa menyelesaikan sesuatu, lihat pada sistemnya. Transformasi dari sebuah sistem dapat menimbulkan efek samping sehingga dibutuhkan sebuah tindakan perubahan yang kuat agar tidak menimbulkan efek samping serta dapat meningkatkan efektifitas organisasi. (4) *Shared values* adalah sekumpulan nilai dan ambisi, sering kali tidak tertulis, yang melampaui pernyataan konvensional yang formal dari tujuan perusahaan. (5) *Style* disini terkait dengan manajemen. Seorang Manajer seharusnya berperan tidak hanya menghabiskan waktunya hanya untuk perencanaan dan pengorganisasian. (6) *Staff* didefinisikan sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan. (7) *Skills* didefinisikan sebagai apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sangat baik. Model *7S McKinsey* memiliki 7 faktor

yang dikategorikan sebagai *hard element* dan *soft element* dimana pada *hard element* manajemen dapat secara langsung mempengaruhinya sedangkan pada *soft element* lebih dipengaruhi oleh budaya dan sulit dalam pendefinisannya karena tidak berwujud (Ravanfar, 2015).

c). Kriteria risiko

Kriteria risiko merupakan salah satu indikator yang dapat digunakan saat mengevaluasi eksposur sebuah risiko di suatu organisasi. Pada kriteria risiko ini sangat diperlukan dalam pelaksanaan manajemen risiko dan dibutuhkan keselarasan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Hal ini bertujuan agar sebuah organisasi/perusahaan dapat memantau seberapa besar risiko tersebut mempengaruhi sasaran yang dituju. Dalam penetapan kriteria risiko dapat dikatakan efektif apabila kriteria yang diperlukan mengukur eksposur risiko, mengacu pada proses analisis risiko, kriteria yang diperlukan untuk menentukan tingkat kegawatan risiko mengacu pada eksposurnya terhadap organisasi, kriteria yang diperlukan untuk menentukan apakah suatu risiko dapat diterima atau masih dapat ditoleransi, yaitu yang lebih dikenal sebagai selera dan toleransi risiko organisasi. Kriteria risiko ini digunakan dalam proses analisis dan evaluasi risiko secara kualitatif maupun secara kuantitatif serta dapat menentukan efektivitas dari kendali risiko dan eskalasinya yang dilakukan oleh para pemangku kepentingan internal terhadap eksposur risiko yang ditemukan (Durst & Henschel, 2020).

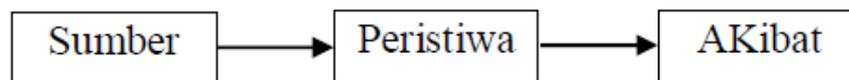
2.7 Risk Assessment

Penilaian risiko terdiri dari rangkaian proses yang diawali dengan beberapa tahapan proses yaitu identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Identifikasi risiko, yaitu aktivitas menemukan risiko-risiko yang secara relevan dihadapi atau harus dikelola oleh organisasi, identifikasi risiko ini sangat penting karena risiko yang tidak teridentifikasi maka tidak akan ditangani pada tahapan-tahapan berikutnya. Lalu, dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu proses analisis risiko, dimana pada analisis risiko ini meliputi aktivitas pengukuran pada eksposur risiko yang telah teridentifikasi. Pada analisis risiko bertujuan untuk memahami sifat dari risiko dan untuk menentukan level risiko sehingga hasil dari analisis risiko ini akan menjadi

sebuah masukan saat evaluasi risiko dan sebagai bahan pertimbangan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko tersebut (BSI, 2018). Proses analisis risiko perlu dilakukan secara menyeluruh dan komprehensif. kemudian dilanjutkan pada proses evaluasi risiko, dimana hasil dari analisis risiko dibandingkan dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan **bertujuan** untuk menentukan risiko-risiko mana saja yang perlu mendapatkan tindakan lebih lanjut dan bagaimana prioritas perlakuan atas risiko-risiko tersebut. Hasil evaluasi risiko akan menjadi masukan bagi proses perlakuan risiko (Durst & Henschel, 2020).

2.7.1 Metode Identifikasi Risiko

Proses identifikasi risiko, mencakup identifikasi sebab risiko (*risk causes*), peristiwa risiko (*risk events*), dan dampak risiko (*risk impacts*) yang dikaitkan dengan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dalam konteks perusahaan (BSI, 2018).



Gambar 2.7 Identifikasi Risiko
(Sumber: Flanagan dan Norman, 1993)

Pada gambar 2.7 menjelaskan bahwa peristiwa dapat terjadi karena adanya sumber atau faktor penyebab yang menjadi penentu peristiwa tersebut terjadi dan dari peristiwa tersebut juga dapat menimbulkan konsekuensi sehingga dibutuhkan sebuah identifikasi sumber yang tepat agar dapat mencegah akibat yang ditimbulkannya. Sumber risiko berasal dari kondisi-kondisi yang dapat memperbesar kemungkinan terjadinya risiko sedangkan *event* merupakan peristiwa yang menimbulkan pengaruh (*effect*) yang sifatnya dapat merugikan dan menguntungkan (Farrell et al, 2014).

Proses identifikasi risiko menghasilkan suatu daftar peristiwa risiko dengan informasi pendukungnya yang dikenal dengan nama pendaftaran risiko (*risk register*) (BSI, 2018). Terdapat beberapa metode dan pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko tergantung pada proses penentuan konteks manajemen risiko diantaranya adalah pengujian dokumen, analisis pemangku kepentingan, *Risk Breakdown Structure* (RBS) dan metode pemetaan proses bisnis (**business** *process mapping*) (Juliza et al, 2009; Althonayan et al, 2012).

A. Pengujian Dokumen

Pada tahap ini, perusahaan melakukan penyusunan rencana bisnis dan dilakukan proses pengujian terhadap **kemungkina** terjadinya risiko yang dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan dengan jangka waktu yang sangat singkat maupun jangka waktu yang panjang (Althonayan et al, 2012).

B. Analisis Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Analysis*)

Analisis pemangku kepentingan merupakan metode yang bertujuan mengidentifikasi dan memahami potensi dari sebuah risiko atau potensi yang di akibatkan interaksi dari para pemangku kepentingan dengan organisasi (Althonayan et al, 2012).

C. *Risk Breakdown Structure*

Metode ini dilakukan dengan cara melakukan penyusunan risiko-risiko yang telah teridentifikasi dalam kategori / kelompok yang sesuai dengan proses ataupun hirarki proyek / organisasi. Melalui pengelompokan ini, kejelasan akan siapa pemangku sebuah risiko terkait menjadi lebih jelas sesuai posisi dalam hirarki organisasi tersebut. Metode ini juga dapat dieksplorasi lebih lanjut menggunakan teknik CRSA (*Controlled Risks Self Assessment*) yang juga disingkat sebagai CSA. Sasaran dari metode CRSA adalah keterlibatan seluruh unit kerja untuk memahami dan mengidentifikasi risiko sehingga mampu menyusun penanganan risiko secara sistematis (Susilo & Kaho, 2010). Selain itu dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan level *top management* hingga unit kerja terendah atau disebut dengan pendekatan *top-down* yang merupakan suatu pendekatan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kelompok-kelompok besar risiko, menjabarkan kelompok besar sumber risiko menjadi tingkatan risiko yang lebih kecil, menjabarkan hasilnya menjadi sub-kelompok yang lebih kecil dan dilakukan secara berulang hingga proses dekomposisi mencapai tahapan yang memungkinkan penanganan risiko (Juliza et al, 2009; Althonayan et al, 2012).

D. *Business Process Mapping*

Business Process Mapping ini dapat digali lebih dalam dengan menggunakan teknik *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA). FMEA berfungsi untuk melakukan analisis modus kegagalan dan efek yang ditimbulkan. Terdapat beberapa rancangan FMEA yang dapat digunakan untuk sebuah sistem maupun proses perakitan seperti pada perusahaan manufaktur. FMEA digunakan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya suatu kegagalan yang potensial dari sebuah sistem, desain produk, efek dari kegagalan tersebut serta tingkat kekritisan yang ditimbulkan dari efek kegagalan terhadap fungsi sistem. FMEA akan membantu organisasi untuk meminimalisir kemungkinan dan dampak dari setiap potensi risiko (Susilo & Kaho, 2010).

2.7.2 Analisis Risiko

Pada analisis risiko ini bertujuan untuk menentukan kejadian risiko tersebut perlu diberikan penanganan atau hanya sekedar diberikan pengawasan saja. Faktor yang harus dipertimbangkan dalam analisa risiko adalah kemungkinan akan dampak dan peluang terjadinya peristiwa (Bogodistov et al, 2017).

Hasil dari tahap analisa risiko dapat memberikan sebuah perspektif dalam pengambilan keputusan yang didasarkan pada jenis dan tingkatan risiko. Proses analisis risiko juga menghasilkan suatu daftar nilai risiko yang umumnya merupakan kombinasi dari eksposur dampak maupun kemungkinannya, berikut dengan pemeringkatan risiko yang dilakukan berdasarkan nilai risiko yang didapat (Bogodistov et al, 2017). Proses analisis risiko dapat ditentukan melalui tingkat kemungkinan yang terjadi maupun dampak yang akan ditimbulkan dari risiko itu sendiri.

1. Proses Analisis Risiko Menentukan Tingkat Kemungkinan

Pada risiko-risiko yang telah teridentifikasi saat proses identifikasi risiko, maka selanjutnya perlu dilakukan pengukuran dan penentuan mengenai besarnya dampak yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan dan selanjutnya harus ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, berdasarkan kriteria tingkat besarnya kemungkinan (Bogodistov et al, 2017).

2. Proses Analisis Risiko Menentukan Tingkat Dampak

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria pemeringkatan risiko (Bogodistov et al, 2017).

2.7.3 Evaluasi Risiko

Setelah dilakukan analisis risiko, maka tahapan berikutnya adalah melakukan evaluasi risiko, yaitu menentukan risiko yang perlu diberikan perlakuan atau perbaikan lebih lanjut dengan cara membandingkan hasil dari analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan dalam hal ini adalah selera risiko organisasi yang telah dibuat. Pada tahap ini juga dapat ditentukan mengenai paparan dari suatu risiko tersebut terhadap sasaran perusahaan. Dengan terlaksanakannya aktivitas evaluasi risiko maka keseluruhan proses penilaian telah terselesaikan dengan keluaran berupa profil risiko (BSI, 2018).

2.7.4 Risk Profile

Profil risiko merupakan suatu laporan yang **menunjukkan** eksposur risiko-risiko teridentifikasi, di mana yang kerap didahulukan dalam pelaporannya adalah risiko-risiko dengan nilai atau peringkat teratas, yang sedang dihadapi organisasi saat ini atau dalam suatu kurun waktu tertentu (BSI, 2018). Untuk menyusun *risk profile* yang objektif dan akurat, organisasi harus mempersiapkan pendekatan yang terstruktur dalam metode pengumpulan data. Metode yang dapat digunakan dalam mengumpulkan data *risk profile* adalah pertama dapat melakukan observasi dan review dokumen, hal ini perlu dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan teknik identifikasi risiko lainnya. Pada observasi dan **review** dokumen bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dalam proses identifikasi risiko. Selain observasi dan **review** juga dapat dilakukan dengan **focus group discussion** dan wawancara langsung kepada pemilik risiko. Pada *Focus Group ini dapat* didampingi oleh seorang yang dapat mengarahkan diskusi dalam proses pengidentifikasian risiko dan dapat memahami konsep dari manajemen risiko (Oehmen et al, 2020).

2.8 Risk Treatment

Tahap ini merupakan salah satu bagian yang paling vital dalam pengelolaan manajemen risiko karena setelah suatu risiko tersebut dilakukan sebuah evaluasi maka perlunya tindakan agar risiko tersebut dapat diminimalisir atau tidak menimbulkan **kerugian** yang berarti pada perusahaan. Risiko pada kategori tersebut menjadi sorotan utama dalam pemberian penanganan risiko agar risiko tersebut tidak terjadi lagi dan tidak memberikan dampak yang serius terhadap perusahaan. Perlakuan risiko menjadi proses yang teramat penting dalam proses manajemen risiko yang perlu dipastikan efektivitas pelaksanaan maupun hasilnya (BSI, 2018). Perlakuan risiko juga dapat menimbulkan risiko sampingan (efek samping) yang perlu dievaluasi, ditangani, dipantau dan diperbaiki (Oehmen et al, 2020). Sebelum dilanjutkan pada tahap penanganan risiko, maka terlebih dahulu perlu dibuatkan peta risiko agar dapat mengetahui posisi dari risiko tersebut. Setelah seluruh risiko diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya maka tahap selanjutnya adalah membuat peta risiko.

Terdapat beberapa bentuk aktivitas perlakuan risiko yaitu pertama berupa penolakan (*risk avoidance*), strategi untuk meniadakan sepenuhnya risiko dengan cara tidak melakukan kegiatan yang sudah di perkirakan mempunyai risiko, kedua adalah dengan melakukan mitigasi yaitu sebuah penanganan terhadap risiko agar dapat mengurangi dampak yang ditimbulkan jika kejadian risiko tersebut terjadi (Oehmen et al, 2020). Aktivitas tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan efektivitas kendali risiko yang kita miliki atau jalankan saat ini, baik untuk menurunkan eksposur dampak maupun eksposur kemungkinan risiko, ketiga adalah dengan melakukan berbagi (*risk sharing/transfer*) dengan cara berbagi eksposur risiko dengan pihak lain, keempat adalah terima (*risk acceptance*), dilakukan dengan cara tidak melakukan suatu perlakuan tertentu terhadap risiko karena eksposur risiko telah sesuai dengan selera risiko organisasi. Strategi ini dilakukan bila tidak ada langkah / alternative lain yang bisa dilakukan untuk menghindari risiko atau memang dianggap lebih ekonomis jika menerapkannya (BSI, 2018).

2.9 Monitoring And Review

Adanya perubahan secara internal dan eksternal perusahaan dapat menyebabkan terjadinya sebuah risiko baru dan mempengaruhi prioritas risiko yang sudah **diidentifikasi**. Perubahan kondisi tersebut menjadi faktor yang dapat mengakibatkan terjadinya perubahan tingkat kemungkinan dan konsekuensi risiko, serta perhitungan biaya dan manfaat untuk setiap opsi penanganan risiko. Oleh karena itu, secara periodik perlu dilakukan pengulangan proses manajemen risiko mulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis dan evaluasi risiko, sampai dengan penanganan risiko (BSI, 2018).

Pelaksanaan *monitoring and review* ini adalah bertujuan untuk memantau suatu kejadian risiko tidak akan menimbulkan dampak yang lebih besar dan risiko tersebut dapat mencapai tahap yang tidak membutuhkan sebuah perlakuan dan hanya perlu dilakukan pengawasan saja, atau masih perlu adanya tindakan penanganan risiko lanjutan, menemukan risiko baru yang perlu penanganan, meyakinkan bahwa penerapan manajemen risiko telah efektif dalam memenuhi kebijakan manajemen risiko dan tercapainya sasaran perusahaan, menjamin dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan. Dalam pelaksanaan *monitoring and review* ini terlaksana dengan baik dan efektif bila mencakup beberapa hal yaitu kajian secara teratur oleh unit manajemen risiko untuk memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko serta audit berbasis risiko (*Risk Based Audit*) secara teratur oleh internal audit untuk menilai sejauh mana unit kerja telah memenuhi tuntutan kinerja dan kepatuhan yang diharapkan dalam kebijakan dan pedoman penerapan manajemen risiko (Oehmen et al, 2020).

2.10 Recording and Reporting

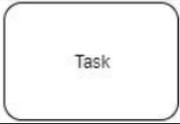
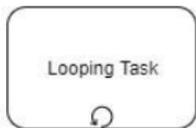
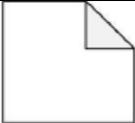
Proses dokumentasi pada proses manajemen risiko perlu dilaksanakan dengan mempertimbangkan kebutuhan pembelajaran bagi organisasi, kegunaannya dalam pengambilan keputusan manajemen, biaya dan upaya yang dibutuhkan untuk membuat dan memelihara data, ketentuan hukum dan peraturan terkait penyimpanan arsip, jangka waktu penyimpanan dan pemeliharaan data, metode akses terhadap informasi beserta media penyimpanannya, termasuk di dalamnya adalah sensitivitas informasi (BSI, 2018). Sehubungan dengan sensitivitas

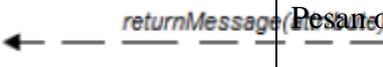
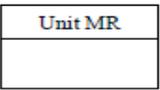
informasi manajemen risiko, dokumentasi mengenai pelaksanaan maupun keluarannya masing-masing aktivitas dalam proses manajemen risiko hendaknya diperlakukan sebagai informasi rahasia organisasi. Pada proses dokumentasi memuat informasi berupa risiko yang diidentifikasi dan pengendalian risiko yang diterapkan, serta efektivitas pelaksanaan penanganan risiko (Oehmen et al, 2020).

2.11 Model dan Notasi Proses Bisnis

BPMN merupakan sebuah standar untuk menggambarkan proses bisnis. Mengacu pada revisi standar terakhir yang dapat digunakan sebagai *tools* untuk menjelaskan mengenai proses suatu bisnis. Tujuan utama BPMN adalah untuk memudahkan seluruh pengguna bisnis mengenai suatu notasi proses bisnis, mulai dari pembuatan *draft* awal hingga pada orang-orang bisnis yang akan melakukan pengelolaan dan pemantauan. BPMN menciptakan sebuah panduan mengenai standar desain proses bisnis dan proses implementasi. Spesifikasi ini merupakan penggabungan dari praktek terbaik dalam komunitas pemodelan bisnis untuk mendefinisikan notasi dan semantik kolaborasi diagram, diagram proses, dan diagram koreografi (Satzinger, 2005; Mohun, 2016).

Tabel 2.3 Deskripsi Elemen/Notasi BPMN

Nama Elemen	Gambar Elemen	Deskripsi Singkat
Task		Aktivitas yang akan dilakukan saat proses bisnis
Sub-process		Gabungan dari beberapa aktivitas dinamakan <i>sub-process</i> . <i>Sub-process</i> merupakan bagian dari satu aktivitas tertentu.
Looping task		Perulangan untuk pesan yang sifatnya dapat dilakukan berulang
Start event		Titik awal alur statechart
End event		Titik akhir alur statechart
Document		Document sebagai pendukung suatu aktivitas karena dapat menentukan input dan output aktivitas

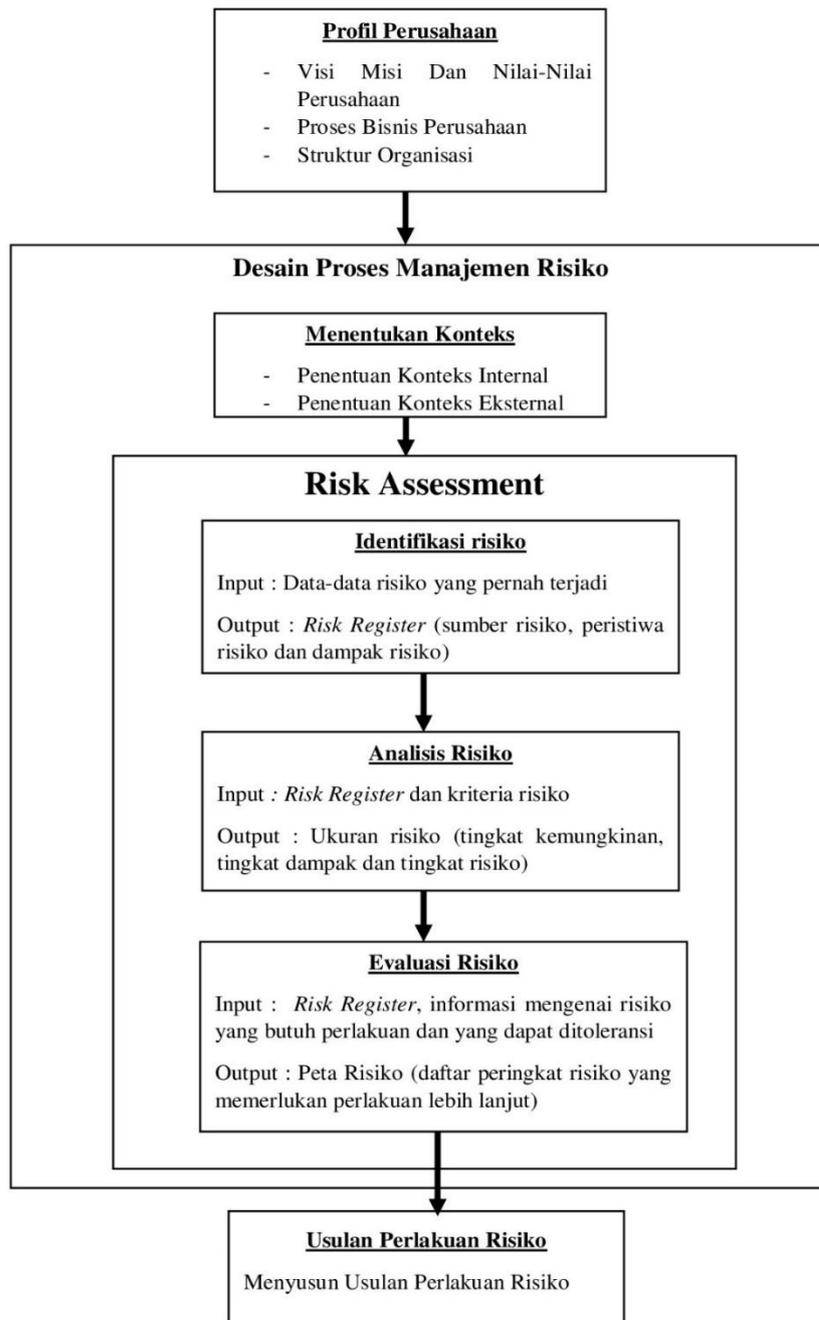
Transition		Pergerakan dari object dari satu state ke state lainnya
Decision		<i>Decision</i> adalah simbol yang digunakan ketika terjadi dua kemungkinan .
Delay		Delay sebagai tanda adanya penundaan suatu aktivitas dengan waktu tertentu.
Sequence flow		simbol untuk memberi tahu arah selanjutnya proses bisnis itu berlangsung.
Output message		Pesan output dari sistem
Association		Sebagai asosiasi satu elemen dengan elemen lainnya
Pool		Pools untuk menunjukkan keterlbatan pihak-pihak pada aktivitas tersebut.
Actor		Menunjukkan aktor yang berinteraksi dengan sistem

Sumber: (Satzinger, 2005; Mohun, 2016).

2.12 Kerangka Analisis

Pada gambar 2.8 menunjukkan kerangka analisis pada penelitian ini, dimana pada tahapan pertama melakukan analisis pada profil perusahaan yaitu visi misi, nilai perusahaan, proses bisnis dan struktur organisasi. Setelah itu melakukan analisis penentuan konteks dimana pada konteks eksternal menggunakan analisis PESTEL sedangkan pada penentuan konteks internal menggunakan 7S McKinsey. Setelah penentuan konteks dapat digunakan pada saat *risk assesment* yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko dimana pada identifikasi risiko menggunakan sebuah input yang berupa data-data risiko yang pernah terjadi sehingga **output** yang diharapkan adalah terkumpulnya beberapa list-list risiko perusahaan atau dapat disebut dengan *Risk Register* yang mencakup sumber risiko, peristiwa risiko dan dampak risiko. Setelah risiko telah teridentifikasi maka selanjutnya melakukan analisis risiko, input yang digunakan adalah *Risk Register* dan kriteria risiko dengan demikian dapat menghasilkan data output berupa ukuran risiko (tingkat kemungkinan, tingkat dampak dan tingkat risiko). Dan tahap terakhir

dari *risk assesment* adalah evaluasi risiko, **input** yang digunakan adalah *Risk Register*, informasi mengenai risiko yang butuh perlakuan dan yang dapat ditoleransi dan menghasilkan data **output** yaitu peta risiko (daftar peringkat risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut). Setelah melakukan evaluasi maka tahap selanjutnya **adaah** menyusun usulan rencana penanganan terhadap risiko-risiko prioritas PT Tatalogam Lestari tersebut.



Gambar 2.8 Kerangka Analisis Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian terapan dengan pendekatan kualitatif. Kegiatan penelitian ini dilaksanakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi PT Tatalogam Lestari terkait manajemen risiko. Untuk menganalisis risiko tersebut digunakanlah metode untuk menganalisis risiko menggunakan ISO 31000 tahun 2018. Manajemen risiko menggunakan ISO 31000 memerlukan keselarasan dengan prinsip dari manajemen risiko PT Tatalogam Lestari, desain *framework*, dan implementasi *framework*. Data diambil dari hasil wawancara dan studi dokumen untuk menyusun sebuah rancangan manajemen risiko di PT Tatalogam Lestari.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini dibutuhkan sebuah analisis dan olahan data dalam mencapai hasil penelitian. Data yang dikumpulkan juga harus merupakan data yang benar-benar *valid* dari sumber yang bisa dipertanggung jawabkan. Dalam penelitian ini dilakukan secara observasi, wawancara, dan Dokumentasi.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara. Wawancara dilakukan kepada manajemen puncak/direksi dan pimpinan dari setiap divisi. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumen. Pada metode pengumpulan data, dokumen dapat berkaitan dengan profil perusahaan yang dapat diakses melalui internet serta dokumen harus berkaitan dengan perusahaan agar proses penelitian dapat berjalan dengan sangat baik.

Tabel 3.1 Metode Pengumpulan Data

No	Tahapan Analisis	Kebutuhan Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Output yang dihasilkan
1.	Penyusunan Prinsip Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Visi dan misi PT Tatalogam Lestari, struktur organisasi PT Tatalogam Lestari • Informasi mengenai penerapan manajemen risiko di perusahaan • Proses bisnis PT Tatalogam Lestari 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Guideline</i> ISO 31000:2018 • Dokumentasi sistem manajemen PT Tatalogam Lestari 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Studi Dokumen 	Rancangan Prinsip Manajemen Risiko
2.	Penyusunan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	Proses bisnis (<i>business core</i>) pada PT Tatalogam Lestari	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Guideline</i> ISO 31000:2018 • Dokumentasi sistem manajemen pada perusahaan PT Tatalogam Lestari 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Studi Dokumen 	Rancangan Kerangka Kerja manajemen risiko perusahaan
3.	Penyusunan Desain Proses Manajemen Risiko	Proses bisnis (<i>business core</i>) pada PT Tatalogam Lestari	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Guideline</i> ISO 31000:2018 • Dokumentasi sistem manajemen pada perusahaan PT Tatalogam Lestari 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Studi Dokumen 	Rancangan Proses manajemen risiko perusahaan
4.	Identifikasi Risiko	KPI per divisi, <i>Risk Register</i> per divisi versi ISO 31000:2009 beserta proses bisnis	Data risiko yang pernah terjadi di perusahaan PT Tatalogam Lestari	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Studi Dokumen 	<i>Risk Register</i> beserta kategori penyebab dan dampaknya
5.	Analisis Risiko	Informasi Mengenai Dampak dan Kemungkinan pada tiap kejadian risiko	Metode Analisis	Wawancara	Ukuran Risiko
6.	Evaluasi Risiko	Informasi mengenai risiko yang butuh perlakuan dan yang dapat ditoleransi	Metode Pengukuran	Wawancara	Risiko telah dipetakan
7.	Penyusunan Rencana Penanganan Risiko	Informasi tentang risiko prioritas	Peta Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara • Studi Dokumen 	Rencana Penanganan Risiko

3.3. Perancangan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang akan dilakukan oleh tim peneliti adalah wawancara yang akan dilakukan dengan beberapa pihak yaitu Direksi dan perwakilan setiap divisi mengenai risiko yang ada pada PT. Tatalogam Lestari atau informasi internal perusahaan, proses maupun aktivitas bisnis yang ada pada divisi *core business* PT. Tatalogam Lestari dan risiko-risiko yang dapat terjadi dan menghambat tercapainya tujuan divisi atau bidang usaha dan akan mempengaruhi pencapaian keseluruhan perusahaan. Pada Tabel 3.2 dijelaskan rancangan pertanyaan wawancara untuk menggali informasi konteks internal perusahaan dengan menggunakan metode 7S McKinsey.

Tabel 3.2 Rancangan Pertanyaan Wawancara Konteks Internal Perusahaan

No	Pertanyaan	Kategori
1	Apa objektif perusahaan untuk periode 2022 - 2026 dan strategi apa yang dilaksanakan untuk mencapai objektif tersebut?	McKinsey 7S
2	Bagaimana strategi tersebut diimplementasikan untuk masing-masing unit bisnis perusahaan?	
3	Bagaimana hirarki birokrasi perusahaan? Apakah sudah sesuai dengan struktur organisasi?	
4	Bagaimana sistem koordinasi yang berjalan dalam perusahaan antar unit satu dengan unit lainnya?	
5	Bagaimana sistem pembagian unit atau departemen dalam perusahaan?	
6	Bagaimana penentuan tanggung jawab di masing-masing departemen atau unit?	
7	Bagaimana sistem yang digunakan dalam setiap unit perusahaan?	
8	Bagaimana sistem tersebut diawasi?	
9	Siapa yang bertanggungjawab atas pengawasan dan evaluasi sistem tersebut?	
10	Apakah setiap unit sudah memiliki job description yang jelas?	
11	Bagaimana setiap unit dalam perusahaan dianalisis terkait kinerja dan kepuasannya terhadap perusahaan?	
12	Skill apa yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menggerakkan core business perusahaan?	
13	Apakah selama ini karyawan di setiap unit memiliki skill tersebut?	
14	Apakah ada pelatihan bagi karyawan untuk pengembangan skill yang dibutuhkan?	
15	Apakah ada penilaian khusus untuk skill karyawan yang dibutuhkan tersebut?	

16	Seperti apa gaya kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perusahaan?
17	Seperti apa cara atau gaya bekerja karyawan?
18	Bagaimana cara karyawan berkomunikasi antar satu dengan yang lain?
19	Seperti apa budaya kerja dalam perusahaan?
20	Core values apa yang dipegang teguh perusahaan?
21	Bagaimana cara perusahaan membangun budaya perusahaan?

Tabel 3.3 Wawancara Penentuan Desain Prinsip, Kerangka dan Proses Manajemen Risiko

Subjek Wawancara	Perwakilan Divisi
Topik Wawancara	Penyusunan Desain Prinsip, Kerangka dan Proses Manajemen Risiko
Pertanyaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah terdapat rencana untuk membuat organisasi menjadi lebih efektif? Jelaskan! 2. Bagaimana struktur organisasi dan budaya perusahaan saat ini? 3. Apa yang ingin diubah dan diharapkan dari budaya perusahaan saat ini? 4. Bagaimana pengembangan individu-individu dalam tata kelola dan budaya manajemen risiko?

Selain itu, wawancara dilakukan bersama dengan pemilik risiko yaitu perwakilan setiap divisi. Pemilik risiko adalah pihak yang menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari, maka akan bersinggungan langsung dengan potensi risiko, sehingga dapat memberikan gambaran dan informasi mendalam terkait potensi risiko perusahaan.

Tabel 3.4 Wawancara Identifikasi dan Analisis Risiko

Subjek Wawancara	Perwakilan Divisi
Topik Wawancara	Identifikasi dan Analisis Risiko
Pertanyaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potensi risiko apa yang mungkin terjadi pada aktivitas bisnis yang anda jalankan? 2. Apa yang menyebabkan potensi risiko tersebut terjadi? faktor pemicu apa saja yang mendorong terjadinya risiko tersebut terjadi? 3. Berapa tingkat kemungkinan dan terjadinya potensi risiko tersebut? 4. Seberapa besar dampak yang ditimbulkan dari terjadinya potensi risiko tersebut? Bagaimana cara mengetahuinya? 5. Bagaimana alur koordinasi risiko tersebut ke staff lainnya?

	<p>6. Kalau terkait dengan isu-isu yang bisa terjadi ditatalogam lestari, apakah ada?</p> <p>7. Kalau isu ini sampai terjadi, seberapa besar dampaknya bagi tatalogam?</p> <p>8. Selain isu tersebut, apa ada isu lain yang bisa merugikan?</p> <p>9. Selain risiko yang telah kita bahas, apakah ada risiko lainnya terkait dengan divisi ini?</p> <p>10. Apa saja sasaran bisnis yang ingin dicapai pada divisi ini yang juga berkaitan dengan sasaran strategi perusahaan?</p> <p>11. Bagaimana setiap departemen mengukur kesuksesan dari pelaksanaan aktivitas bisnisnya?</p> <p>12. Pada umumnya, berapa kali sebuah kejadian yang menyebabkan kerugian/penyimpangan pencapaian sasaran terjadi yang dapat dianggap sangat sering, kemungkinan besar terjadi, mungkin terjadi mungkin tidak, kecil kemungkinan terjadi ataupun cenderung tidak mungkin terjadi?</p>
--	---

Lalu pada wawancara dengan Direksi untuk memberikan pertimbangan kapasitas organisasi dalam menerapkan perlakuan. Sedangkan wawancara dengan pemilik risiko menjadi sebuah acuan dalam penerapan penanganan risiko.

Tabel 3.5 Wawancara Usulan Perlakuan Risiko

Subjek Wawancara	Perwakilan Divisi
Topik Wawancara	Rencana Perlakuan Risiko
Pertanyaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah risiko tersebut sudah memiliki penanganan? 2. Rencana penanganan apa yang akan diterapkan pada setiap potensi risiko? 3. Bagaimana mengukur efektivitasnya? 4. Apakah rencana penanganan yang telah diusulkan mampu diterapkan? 5. Apakah ada pengawasan pada penanganan risiko tersebut? 6. Bagaimana cara pengambilan keputusan penanganan risiko, apa saja pertimbangannya?

3.4. Metode Analisis Data

Metodologi penelitian ini adalah deskriptif **case study** (Yin, 2016). Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan secara kualitatif. Dimulai dari tahapan analisis penentuan desain prinsip manajemen risiko sampai dengan tahapan

penyusunan rencana penanganan risiko. Semua analisis akan menggunakan teknik deskriptif kualitatif termasuk analisis PESTEL. Menurut Yin, metode penelitian tipe deskriptif ini tidak menggunakan variabel terhadap objek yang diteliti, hanya perlu melakukan penjelasan secara terinci. Dalam pengumpulan data dilakukan melalui sebuah wawancara. Hasil dari wawancara tersebut adalah rangkaian kalimat lisan dari narasumber sehingga membutuhkan sebuah analisis berupa penjelasan data yang telah disampaikan oleh narasumber yang disebut dengan analisis deskriptif kualitatif.

Tabel 3.6 Metode Analisis Data

No	Tahapan Analisis	Kebutuhan Data	Teknik Analisis Data
1.	Penyusunan Prinsip Manajemen Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Visi dan misi PT Tatalogam Lestari, struktur organisasi PT Tatalogam Lestari • Informasi mengenai penerapan manajemen risiko diperusahaan • Proses bisnis PT Tatalogam Lestari 	Analisis Deskriptif Kualitatif
2.	Penyusunan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	Proses bisnis (<i>business core</i>) pada PT Tatalogam Lestari	Analisis Deskriptif Kualitatif
3.	Penyusunan Desain Proses Manajemen Risiko	Proses bisnis (<i>business core</i>) pada PT Tatalogam Lestari	Analisis Deskriptif Kualitatif
4.	Identifikasi Risiko	KPI per divisi, <i>Risk Register</i> per divisi versi ISO 31000:2009 beserta proses bisnis	Analisis Deskriptif Kualitatif
5.	Analisis Risiko	Informasi mengenai dampak dan kemungkinan pada tiap kejadian risiko	Analisis Deskriptif Kualitatif
6.	Evaluasi Risiko	Informasi mengenai risiko yang butuh perlakuan dan yang dapat ditoleransi	Analisis Deskriptif Kualitatif
7.	Penyusunan Rencana Penanganan Risiko	Informasi tentang risiko prioritas	Analisis Deskriptif Kualitatif

3.5. Timeline Penelitian

Rincian kegiatan penelitian dan waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.7 Timeline Penelitian

Kegiatan Penelitian	Output	Januari 4	Februari				Maret				April				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Pengajuan Judul Tesis	Judul Tesis														
Penyusunan Proposal Tesis	Proposal Tesis														
Sidang Proposal Tesis	Revisi Proposal Tesis														
Pengambilan Data	Data Tesis														
Pengolahan Data	Hasil Pengolahan Data														
Interpretasi dan Analisis	Hasil Analisis														
Finalisasi Rancangan Manajemen Risiko	Pedoman Manajemen Risiko PT Tataloga Lestari														
Penyusunan Tesis	Tesis														
Sidang Tesis	Revisi Tesis														

BAB IV

PROFIL PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat PT Tatalogam Lestari

PT Tatalogam Lestari adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri genteng metal yang bergerak dalam perdagangan *Steel Galvanis*, *Galvanil* dan *Zincalume*. Perusahaan PT Tatalogam Lestari didirikan pada tanggal 20 Desember 1990. Sejalan dengan terus meningkatnya pertumbuhan pembangunan di Indonesia, maka PT Tatalogam Lestari terus melakukan inovasi untuk menawarkan alternatif penggunaan genteng metal yang dapat digunakan untuk semua jenis dan bentuk bangunan.

PT Tatalogam Lestari merupakan salah satu bagian dari Tatalogam Grup yang bergerak pada bagian manufaktur dan distribusi. Adapun perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Tatalogam **Grup** diantaranya PT Tata Baja Lestari yang merupakan perusahaan dibidang konstruksi bangunan, PT Tata Metal Lestari yaitu perusahaan di bidang pelapisan metal, PT Suryametal Nusasejati yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kontruksi bangunan dan PT Suryamas Metal Prima, PT Sakura Makmur Lestari, PT Rumah Sehat Sejahtera dan PT Miko Bahtera Nusantara yaitu bergerak pada bidang produksi material organik.

PT Tatalogam Lestari memiliki pabrik utama yaitu pabrik yang terletak dilokasi Cikarang dan pabrik ketiga yang berlokasi di Bekasi. PT. Tatalogam Lestari memiliki 7 RoofMart (Cabang) di seluruh Indonesia yaitu: RoofMart I dengan kantor yang berkedudukan di Jakarta Utara, RoofMart II dengan kantor yang berkedudukan di Tangerang, RoofMart III dengan kantor yang berkedudukan di Medan, RoofMart IV dengan kantor yang berkedudukan di Semarang, RoofMart V dengan kantor yang berkedudukan di Makasar, RoofMart VI dengan kantor yang berkedudukan di Banjarmasin, RoofMart VII dengan kantor yang berkedudukan di Bandung, RoofMart VIII dengan kantor berkedudukan di Cirebon dan RoofMart IX dengan kantor berkedudukan di Palembang.

4.2 Visi, Misi dan Tujuan PT Tatalogam Lestari

Visi, misi dan tujuan dari perusahaan yaitu:

1. Visi Perusahaan

Visi perusahaan adalah Mengatasi Nusantara.

2. Misi Perusahaan

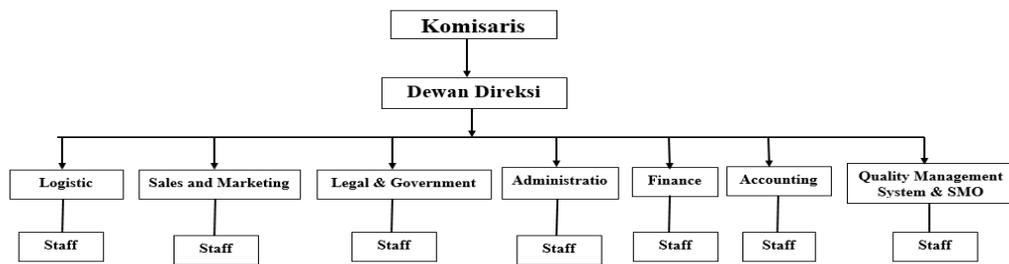
- Ringan: menggunakan bahan baku baja lapis yang jauh lebih ringan dibanding bahan konvensional.
- Kuat: menggunakan bahan berkualitas terbaik yang diolah dengan tingkat akurasi tinggi, didukung cara pemasangan yang baik dan benar.
- Cepat: meningkatkan efisiensi waktu pengiriman. Melakukan standardisasi produk dan teknik pemasangan.

3. Tujuan Perusahaan

PT Tatalogam Lestari bertujuan untuk menyediakan produk dan jasa terbaik dalam industri atap metal Nasional berdasarkan acuan pada nilai-nilai komitmen, integritas, *safety*, dan *team work* dalam menjalankan kegiatan usahanya.

4.3 Struktur Organisasi PT Tatalogam Lestari

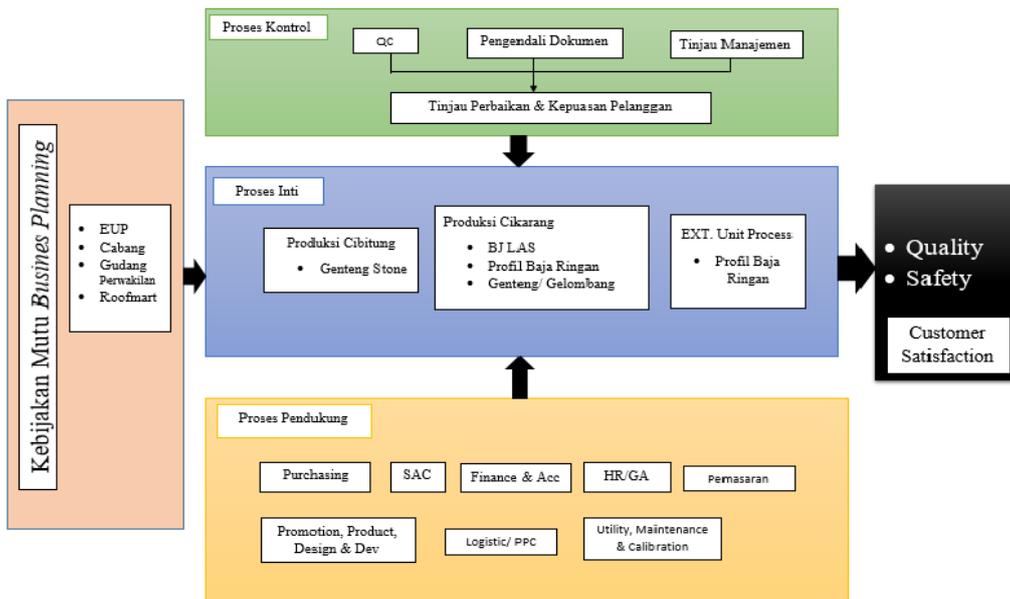
Kegiatan utama perusahaan PT Tatalogam lestari adalah memproduksi genteng metal dan rangka baja yang ditawarkan ke beberapa distribusi pasar di Indonesia. PT Tatalogam lestari bersama Roof Mart akan terus bekerjasama dalam aspek pembangunan pemerintah, serta turut aktif dan memberikan pendidikan kepada masyarakat umum untuk dapat berani berinovasi khususnya dalam merencanakan pembangunan. Salah satu bagian dari manajemen yang diperlukan oleh perusahaan adalah struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi bertujuan dalam memudahkan bagi seluruh pihak yang terkait untuk mengetahui penanggung jawaban kepada siapa atas hasil yang telah dilakukan. Dengan adanya struktur organisasi maka pembagian tugas serta wewenang dapat dijalankan dengan semestinya. Berikut gambaran struktur organisasi PT Tatalogam Lestari sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Tatalogam Lestari
 Sumber: Struktur Organisasi PT Tatalogam Lestari (Diolah Penulis)

4.4 Proses Bisnis PT Tatalogam Lestari

Proses bisnis PT. Tatalogam Lestari akan diilustrasikan pada gambar 4.2 yang dimulai dari kebijakan Mutu *business planning* yang bertujuan untuk mendapatkan kejelasan parameter keberhasilan proses bisnis PT. Tatalogam Lestari. Kebijakan tersebut dibuat dengan memperhatikan dari beberapa lokasi yang akan dituju oleh *customer*, yaitu EUP (*external unit process*), cabang, gudang perwakilan dan *roofmart* yang tersebar yang berbeda kota diIndonesia sehingga kebijakan tersebut dibuat untuk ditujukan pada keempat lokasi tersebut. Setelah kebijakan mutu *business planning* pada EUP, Cabang, Gudang Perwakilan dan **Roofmart** telah terbentuk maka akan langsung masuk ke proses inti. Proses inti dipengaruhi oleh proses kontrol dan pendukung seperti bidang HR untuk penempatan karyawan, Logistik/ PPC untuk perencanaan produksi dan pelaksanaan proyek, *finance & Acc* untuk mendukung keuangan perusahaan, *purchasing* untuk mendukung pembelian *raw material*, pemasaran untuk memperluas *market penetration*, SAC (*Stock Admin Control*) yang bertujuan sebagai pengendali stok yang diterima maupun yang dikeluarkan, *promotion, product, design & development* bertujuan sebagai pendukung dalam perkembangan suatu proyek. Sedangkan pada proses kontrol terdapat *quality control*, pengendali dokumen dan tinjau manajemen yang bertujuan untuk meninjau perbaikan dan mengawasi komplain pada *customer* yang selanjutnya memasuki *feedback* melalui *Customer Satisfaction* yang terdiri dari kualitas dan keamanan proyek.



Gambar 4.2 Proses Bisnis PT Tatalogam Lestari

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Integrasi ISO 9001:2015 Dengan ISO 31000:2018

ISO 9001 tahun 2015 digunakan oleh perusahaan sebagai standarisasi sistem manajemen mutu perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas dari produknya. Standar ini digunakan oleh PT Tatalogam Lestari dengan tujuan untuk memastikan bahwa perusahaan telah melakukan pengawasan dan penjaminan pada semua kegiatan operasinya yang akan mempengaruhi kualitas produknya. Berikut tabel 5.1 akan menjelaskan prinsip dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang diterapkan oleh PT Tatalogam Lestari.

Tabel 5.1 Pelaksanaan Proses ISO 9001:2015 PT Tatalogam Lestari

Proses ISO 9001:2015	Pelaksanaan Pada Perusahaan
<i>Scope</i>	Mencapai kepuasan pelanggan PT Tatalogam Lestari yang meningkat melalui penerapan yang efektif dari sistem, termasuk proses untuk peningkatan dari sistem dan jaminan kesesuaian dengan persyaratan dan peraturan yang berlaku.
<i>Normative References</i>	Secara keseluruhan mengarah pada sebuah acuan pedoman sistem manajemen mutu.
<i>Terms and Definitions</i>	Isitilah dan definisi terdapat dalam ISO 9001:2015.
<i>Context of The Organization</i>	Menentukan konteks secara eksternal maupun internal yang relevan dengan tujuan yang diinginkan dari sistem manajemen mutu.
<i>Leadership</i>	Komitmen dan kepemimpinan dari pihak manajemen untuk mencapai kepuasan pelanggan.
<i>Planning</i>	Membahas tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko dan peluang, mengintegrasikan ke dalam sistem manajemen mutu. Proses manajemen risiko yang digunakan oleh perusahaan mengacu pada ISO 31000:2009.
<i>Support</i>	PT Tatalogam Lestari perlu menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung pembentukan, implementasi dan peningkatan berkesinambungan.
<i>Operation</i>	Memenuhi persyaratan dari penyediaan produk untuk mengimplementasikan tindakan yang sudah dibuat dalam perencanaan.
<i>Performance Evaluation</i>	PT Tatalogam Lestari perlu menetapkan apa yang perlu dipantau dan diukur, analisis dan evaluasi untuk memastikan hasil yang valid.
<i>Continual Improvement</i>	Selalu melakukan perubahan melalui peningkatan berkelanjutan baik internal maupun eksternal.

Salah satu tujuan penerapan ISO 9001:2015 adalah mengidentifikasi risiko pada perusahaan atau organisasi. PT Tatalogam Lestari melaksanakan proses manajemen risiko sesuai standar ISO 31000:2009. ISO 31000 tahun 2009 memberikan standar tentang penerapan manajemen resiko. Tujuannya adalah untuk dapat diterapkan dan disesuaikan untuk setiap perusahaan publik, swasta atau komunitas, asosiasi, kelompok atau individu. PT Tatalogam Lestari menggunakan ISO 31000:2009 dalam penerapan pelaksanaan manajemen risiko karena mengingat aktivitas utama bisnis merupakan dibidang manufaktur yang memiliki tingkat kegagalan produksi yang sangat tinggi serta dibutuhkan kinerja yang tinggi dan baik selama masa pengoperasiannya, maka penerapan manajemen risiko menjadi semakin penting bagi gerak langkah PT Tatalogam Lestari dalam menjalankan usahanya sehingga diperlukan pembaharuan sistem dari Manajemen Risiko itu sendiri untuk memberikan prinsip yang kuat untuk manajemen dan tata kelola perusahaan yang efektif. ISO 31000:2018 merupakan versi terbaru dari ISO 31000:2009. PT Tatalogam Lestari perlu melakukan sebuah perubahan dalam penerapan sistem manajemen risiko dengan berbasis pada ISO 31000:2018 karena standar tersebut membuat sistem menjadi lebih sederhana serta terarah dalam membantu perusahaan menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko agar dapat membuat sebuah perencanaan keputusan yang lebih baik karena dapat memberikan panduan yang lebih strategis daripada ISO 31000:2009 dan lebih menekankan pada keterlibatan manajemen senior dan integrasi manajemen resiko ke dalam organisasi serta lebih terbuka terhadap input dari konteks eksternal perusahaan. Risiko yang memengaruhi organisasi dapat memiliki konsekuensi dalam hal kinerja ekonomi, reputasi profesional, hasil lingkungan, dan keselamatan masyarakat. ISO 9001 bersamaan dengan ISO 31000 tahun 2018 dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran strategisnya dengan mengenali dan mengidentifikasi risiko-risiko yang ada pada perusahaan, menganalisis dampak yang ditimbulkan dari risiko tersebut dan menyusun tindakan penanganan terjadinya risiko.

5.2 Sistem Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018

ISO 31000:2018 digunakan oleh perusahaan bertujuan untuk mengelola risiko dengan efektif sehingga dapat memperbaiki kinerja dan mencapai sasaran

perusahaan. Pengelolaan risiko dalam perusahaan menjadi bagian dari tata kelola dan kepemimpinan yang sangat penting untuk memastikan pengelolaannya di setiap level dalam perusahaan. Dalam penerapannya, manajemen risiko menurut ISO 31000:2018 terdiri dari prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko.

5.2.1 Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko terdiri dari beberapa komponen, yaitu integrasi, terstruktur dan komprehensif, inklusif, faktor manusia & budaya, dinamis, informasi terbaik yang tersedia, dan perbaikan berkesinambungan. Berdasarkan tabel 5.2 mengkonfirmasi prinsip yang telah ditetapkan oleh PT. Tatalogam Lestari. Perusahaan menunjukkan bahwa masih belum menerapkannya prinsip manajemen risiko yang dapat berkontribusi dalam menciptakan dan melindungi nilai perusahaan dalam pencapaian sasarannya sehingga diperlukan sebuah usulan penerapan prinsip manajemen risiko sesuai standar ISO 31000:2018.

Tabel 5.2 Prinsip Manajemen Risiko PT. Tatalogam Lestari

No.	Prinsip ISO 31000:2018	Pelaksanaan Penerapan
1	Terintegrasi	-
2	Terstruktur dan Komprehensif	-
3	Disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan	-
4	Inklusif	-
5	Dinamis	-
6	Informasi terbaik yang tersedia	-
7	Faktor manusia dan budaya	-
8	Perbaikan berkelanjutan	-

1. Terintegrasi

Prinsip manajemen risiko menjadi hal yang penting untuk diterapkan dalam perusahaan karena pelaksanaan prinsip ini ditujukan pada penciptaan dan perlindungan nilai perusahaan agar sistem manajemen risiko dapat berjalan secara efektif. Prinsip ini belum diterapkan oleh perusahaan sehingga perlu ditingkatkan kesadaran akan risiko pada proses pengambilan keputusan dan perumusan pencapaian strategi perusahaan. Prinsip ini dapat terlaksana dengan baik apabila adanya hubungan komunikasi serta pelaporan pada pemangku kepentingan mengenai sistem manajemen risiko. Pihak yang terlibat pada penerapan manajemen

risiko perusahaan diantaranya Dewan Komisaris, dewan direksi, Unit Kerja Manajemen Risiko dan *risk owner*.

2. Terstruktur dan Komprehensif

Dalam pelaksanaan manajemen risiko perusahaan melakukan pendekatan bersifat sistematis, terstruktur, efisiensi dan konsistensi sehingga hasilnya dapat memberikan *improvement* pada kinerja perusahaan. Perusahaan juga belum menerapkan prinsip ini sehingga perlu mengusulkan *Unit Risk Management* agar sistem dapat berjalan dengan terstruktur dan komprehensif.

3. Disesuaikan dengan Kebutuhan

Gambaran perusahaan pada ruang lingkup dan konteks akan menjadi acuan pada saat mempertimbangkan penyusunan identifikasi risiko dan profil risiko.

Prinsip ini didasarkan pada kebutuhan perusahaan dalam mengelola manajemen risiko secara efektif.

4. Inklusif

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan pada setiap tingkatan organisasi PT Tatalogam Lestari dilibatkan secara efektif terutama dalam merumuskan selera risiko atau batas dari toleransi risiko tersebut terhadap kinerja perusahaan.

5. Dinamis

Pada tahapan *monitoring* dan *review* memiliki peran dalam memberikan kontribusi. Risiko dapat muncul, berubah, dan ada juga yang menghilang. Dengan demikian, pada penerapan sistem manajemen risiko perlu adanya fleksibilitas akan adanya perubahan eksternal dan tanggap dalam mengantisipasi terhadap perubahan yang terjadi. Unit Manajemen Risiko berfungsi sebagai fasilitator dalam proses *monitoring* dan *review* serta membantu mendeteksi proses penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi, perubahan secara konteks eksternal maupun secara internal perusahaan.

6. Informasi Terbaik yang Tersedia

Pada sistem manajemen risiko dengan berbasis pada ISO 31000:2018 perlu adanya informasi yang dapat dijadikan sebagai acuan pada proses manajemen risiko. Unit manajemen risiko yang bertugas dalam pengelolaan manajemen risiko

dipastikan dapat mendukung dan membantu dalam proses pengumpulan informasi dan mendokumentasikan informasi pada pendaftaran risiko.

7. Faktor Manusia dan Budaya

Penerapan manajemen risiko haruslah didasarkan pada kapabilitas perusahaan, persepsi dalam mencapai tujuan perusahaan. Unit Manajemen Risiko wajib mensosialisasikan dan memfasilitasi penerapan budaya sadar risiko di PT Tatalogam Lestari.

8. Perbaikan Berkelanjutan

Manajemen PT Tatalogam Lestari harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko. Unit manajemen risiko dapat melakukan pemantauan secara berkala agar sistem dapat berjalan dengan baik.

5.2.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000:2018 *Risk Management – Principles and Guidelines* merupakan dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di setiap tingkatan organisasi. Kerangka kerja pada manajemen risiko ini sebagai gambaran dari bagaimana tata kelola manajemen risiko suatu organisasi akan dilaksanakan serta untuk memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai sebagai acuan dalam pengambilan keputusan pada proses manajemen risiko. PT Tatalogam Lestari menetapkan kerangka kerja manajemen risiko sebagai langkah awal dalam pengelolaan manajemen risiko. Penetapan kerangka kerja ini sangat penting dilakukan agar dapat memastikan bahwa sistem telah berjalan secara komprehensif dan membantu perusahaan dalam menentukan strategi atau keputusan perusahaan.

1. Kepemimpinan dan Komitmen

Komitmen top manajemen pada manajemen risiko telah didokumentasikan dalam bentuk kebijakan manajemen risiko. Kebijakan **B**entuk dari komitmen ini ditetapkan oleh Direksi dan dapat berupa penyusunan tata kelola manajemen risiko sebagai pedoman dan pengawal bagi penerapan manajemen risiko pada perusahaan. Berikut kebijakan manajemen risiko PT Tatalogam Lestari:

 PT TATALOGAM LESTARI	KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO	No. Dok. :	TTL-MRS-001
		T.M.T :	03 Januari 2022
		Rev. :	
<p>PT Tatalogam Lestari berkomitmen untuk menerapkan manajemen risiko di seluruh tingkatan manajemen dan di setiap proses bisnis perusahaan. Manajemen Risiko perusahaan dilaksanakan berbasis pada ISO 31000: 2018 dengan tujuan untuk meningkatkan <i>value</i> perusahaan melalui asesmen risiko-risiko yang ada sehingga perusahaan dapat meminimalisir kerugian sesuai rancangan sistem manajemen risiko, asesmen, penanganan dan pengelolaan risiko serta bertujuan untuk memastikan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan melihat perubahan lingkungan eksternal maupun internal bisnis yang tidak menentu, serta sebagai wujud komitmen PT Tatalogam Lestari dalam penerapan GCG yang efektif, konsisten dan berkesinambungan. Direksi bersama seluruh jajaran karyawan PT Tatalogam Lestari melaksanakan Manajemen Risiko sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Penjelasan peran dan tanggung jawab secara lebih rinci terdapat pada Pedoman Manajemen Risiko perusahaan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari kebijakan ini. Hal tersebut dipandang penting karena PT Tatalogam Lestari menyadari bahwa kelangsungan usahanya juga dipengaruhi oleh eksposur risiko yang timbul secara langsung maupun tidak langsung dari kegiatan usaha Perusahaan maupun Perusahaan Anak (PT Surya Metal Nusa Sejahti, PT Tata Metal, PT Surya Makmur Lestari, PT Tata Baja Lestari, RSS, PT Tata Kokoh Lestari, PT Surya Mas Metal Prima, Mycotech, SK Sof, NK Health, PT Tata Abadi Lestari). Direksi memastikan keterlibatan seluruh karyawan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, termasuk di dalamnya penciptaan budaya <i>risk awareness</i>; serta memastikan bahwa pelaksanaan Manajemen Risiko berjalan dengan efektif dan sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Terkait hal tersebut, PT Tatalogam Lestari telah mengimplementasikan sistem konsolidasi/integrasi manajemen risiko terhadap perusahaan anak dengan memenuhi prinsip-prinsip manajemen risiko dan mempertimbangkan karakteristik bisnis dari masing-masing perusahaan anak. Dalam rangka penerapan manajemen risiko terintegrasi yang komprehensif, PT Tatalogam Lestari membentuk Unit <i>Risk Management</i> yang berperan dalam memberikan rekomendasi atas penyusunan, perbaikan serta penyempurnaan kebijakan manajemen risiko terintegrasi. Kebijakan Manajemen Risiko ini menjadi dasar atas penyusunan prosedur dan petunjuk teknis terkait dengan pengelolaan risiko di PT Tatalogam Lestari.</p>			
<p>Jakarta, 03 Januari 2022</p> <p>Direktur Utama</p>			

Gambar 5.1 Kebijakan Manajemen Risiko PT Tatalogam Lestari

Peran dan tanggung jawab pada penerapan manajemen risiko, sebagai berikut:

a. Peran Dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris Pada Pelaksanaan Proses Manajemen Risiko:

- 1) Memberikan arahan kepada Direksi untuk mengelola risiko perusahaan
- 2) Memberikan pengawasan dan saran perbaikan terhadap Direksi atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

b. Peran Dan Tanggung Jawab Direksi Pada Pelaksanaan Proses Manajemen Risiko:

- 1) Menentukan selera risiko dan tingkat toleransi risiko dalam pengukuran kriteria risiko;
- 2) Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko;
- 3) Mengembangkan manajemen risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan;
- 4) Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;
- 5) Memantau kinerja pada unit kerja manajemen risiko secara berkala;

- 6) Melaksanakan koordinasi pada proses pengelolaan manajemen risiko agar dapat berjalan secara terintegrasi di Perusahaan (*enterprise-wide level*);
- 7) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan manajemen risiko diseluruh kegiatan/proses bisnis Perusahaan;
- 8) Menentukan strategi penanganan risiko yang perlu dilakukan pada risiko yang telah teridentifikasi;
- 9) Melakukan pengawasan terhadap penanganan resiko yang dapat memiliki kemungkinan untuk terjadi kembali.

c. Peran Dan Tanggung Jawab Unit Kerja Manajemen Risiko Pada Pelaksanaan Proses Manajemen Risiko:

- 1) Memberikan usulan mengenai penetapan kebijakan manajemen risiko, pedoman dan prosedur pelaksanaan manajemen risiko kepada Direksi;
- 2) Menentukan tolok ukur kriteria level risiko;
- 3) Melaksanakan proses pengelolaan risiko dimulai dari identifikasi risiko hingga pada tahap pemantauan risiko;
- 4) Mengerjakan Profil Risiko secara keseluruhan yang ada pada perusahaan;
- 5) Berkoordinasi dengan **risk owner** dalam Melaksanakan pemantauan risiko secara keseluruhan;
- 6) Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko untuk memastikan:
 - Keakuratan metodologi *assessment* risiko;
 - Kecukupan implementasi sistem manajemen risiko.

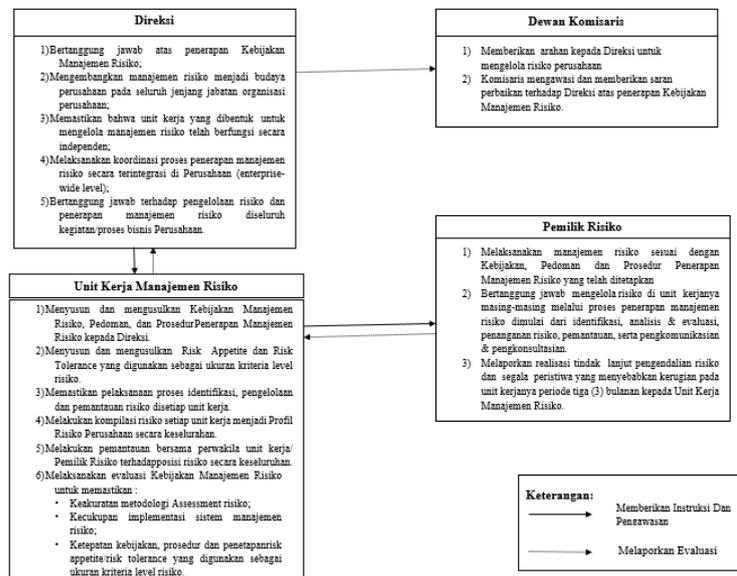
d. Peran Dan Tanggung Jawab Pemilik Risiko (*Owner Risk*) Pada Pelaksanaan Proses Manajemen Risiko:

- 1) Bertanggung jawab dalam pengelolaan manajemen risiko prosedur penerapan manajemen risiko yang telah ditetapkan.
- 2) Bertanggung jawab mengelola risiko di unit kerjanya masing-masing melalui proses penerapan manajemen risiko dimulai dari identifikasi, analisis & evaluasi, penanganan risiko, pemantauan, serta pengkomunikasian & pengkonsultasian.
- 3) Melaporkan realisasi tindak lanjut pengendalian risiko dan segala peristiwa yang menyebabkan kerugian pada unit kerjanya periode tiga (3)

bulanan kepada Unit Kerja Manajemen Risiko.

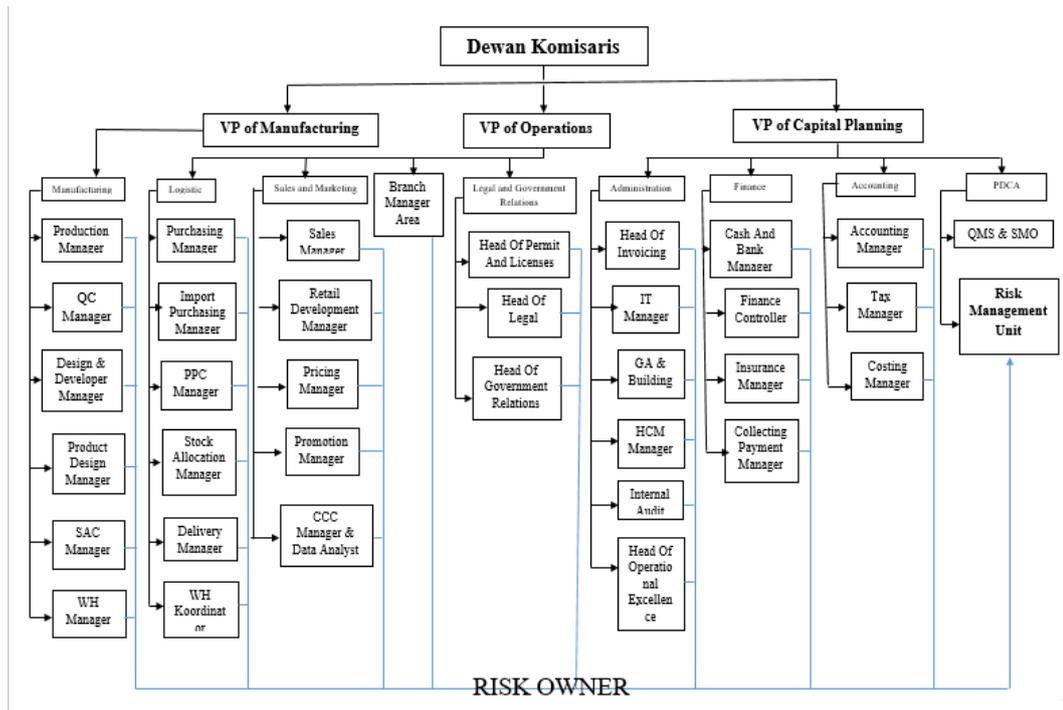
2. Integrasi Manajemen Risiko

Manajemen PT Tatalogam Lestari mendukung seluruh kegiatan manajemen risiko dan mengkaitkannya pada kegiatan perusahaan meliputi proses bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis dan investasi dengan melibatkan Unit Kerja Manajemen Risiko. Manajemen risiko sebaiknya menyatu secara terpadu dalam semua proses dan praktik organisasi dengan cara yang relevan, efektif, dan efisien khususnya dalam pengembangan kebijakan, perencanaan dan tinjauan bisnis dan strategis, serta proses manajemen perubahan.



Gambar 5.2 Integrasi Manajemen Risiko PT Tatalogam Lestari

Pengelolaan risiko melibatkan seluruh tingkatan dalam organisasi PT Tatalogam Lestari. Oleh karena itu dibentuk suatu unit kerja yang dapat mengatur seluruh kegiatan manajemen risiko agar penerapan manajemen risiko menjadi lebih efektif, yaitu Unit Kerja Manajemen Risiko. Pihak yang tergabung dalam unit ini dituntut untuk memahami proses bisnis dari PT Tatalogam Lestari disertai dengan pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen risiko. Adanya tambahan *Risk Management Unit* membuat struktur perusahaan menjadi:



Gambar 5.3 Usulan Struktur Organisasi PT Tatalogam Lestari

3. Desain Manajemen Risiko

a. Pemahaman Organisasi & Konteksnya

PT Tatalogam Lestari mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola dan menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci bagi keseluruhan proses manajemen risiko. Agar konteks organisasi menjadi relevan maka perlu dilakukan pemahaman organisasi, analisis konteks internal, dan analisis konteks eksternal yang meliputi kegiatan :

- 1) Pemahaman organisasi yang dapat dimulai dengan memahami visi, misi, dan sasaran perusahaan. Risiko dapat muncul karena adanya ketidakpastian sasaran/tujuan perusahaan.
- 2) Menentukan konteks eksternal yang meliputi *stakeholders* dan lingkungan makro; Analisis eksternal dapat dilakukan dengan metode PESTEL yaitu melakukan analisis dengan memahami situasi politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, lingkungan, dan hukum, yang akan berdampak pada industri dan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai sasarannya. Melalui analisis PESTEL, perusahaan dapat

mempelajari isu-isu terkini yang dapat menjadi peluang atau hambatan bagi pencapaian sasaran.

- 3) Menentukan konteks internal yang meliputi segala sesuatu dalam proses bisnis perusahaan, Metode yang dapat digunakan dalam melakukan analisis konteks internal adalah 7S McKinsey, yaitu melakukan analisis pada strategi, struktur, sistem, *skills* (keterampilan), *staff*, *style* (gaya kepemimpinan), dan *share values* (nilai-nilai perusahaan).

b. Akuntabilitas

Proses Manajemen Resiko melibatkan seluruh pihak PT Tatalogam Lestari. Tanggung jawab dalam proses Manajemen Resiko tertuang sebagaimana tabel 5.3 sebagai berikut:

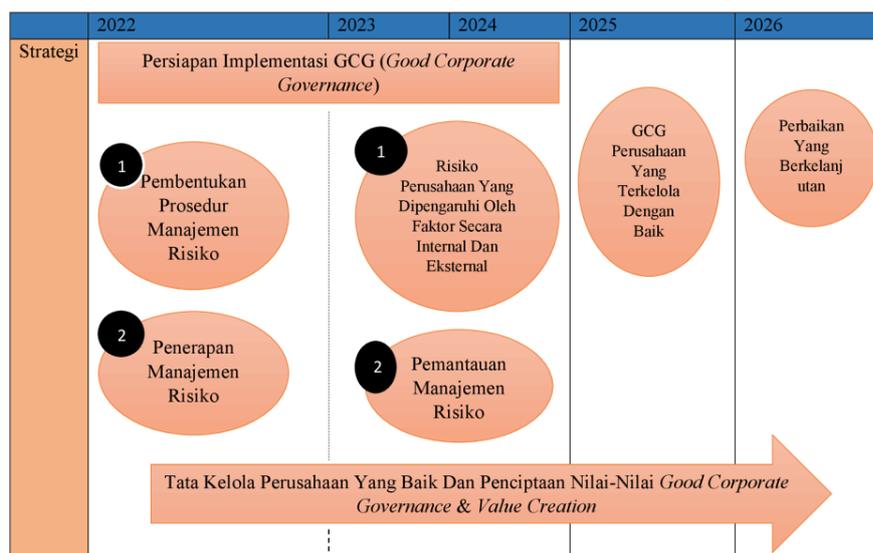
Tabel 5.3 *Risk Responsibilities*

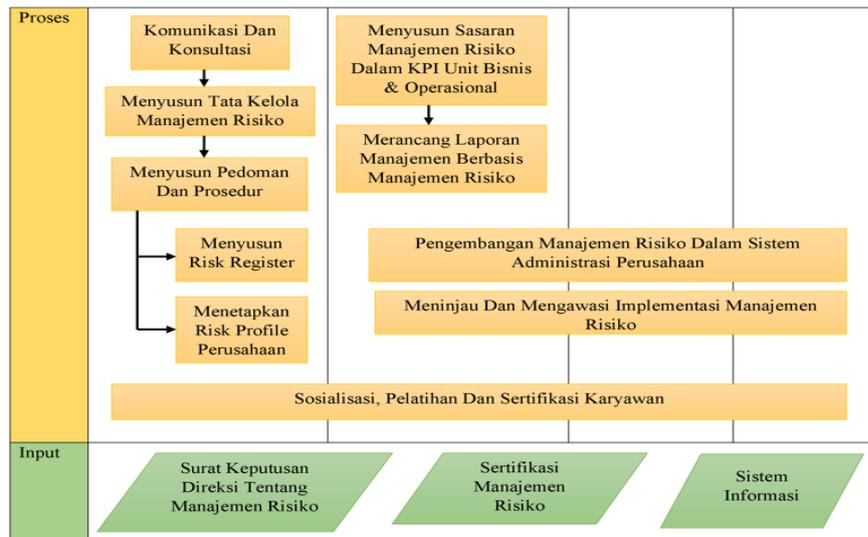
No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan komisaris	Direksi	Unit Kerja MR	Risk Owner
1	Persiapan	I	A/C	R	I
2	Komunikasi dan konsultasi	I	A/C	R	C
3	Menentukan konteks	I	A	R	C
4	Assesmen risiko				
	Identifikasi risiko	I	C	R	A/R
	Analisis risiko	I	C	R	A/R
	Evaluasi risiko	I	A/C	R	C
5	Perlakuan risiko	I	A	C	R
6	Monitoring dan review	I	A	R	C
7	Pelaporan manajemen risiko	I	A	R	R/C
Keterangan: R: Responsible: Siapa yang mengerjakan A: Accountable: Siapa yang membuat keputusan akhir "Ya" atau "Tidak" C: Consulted: Siapa yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan I: Informed: Siapa yang harus diberi informasi					

4. Implementasi Manajemen Risiko

Implementasi pengembangan manajemen risiko ditunjukkan melalui *roadmap* manajemen risiko perusahaan periode 2022-2026 pada gambar 5.4 **Roadmap** manajemen risiko telah menjadi bagian dalam pedoman manajemen risiko. Terdapat 3 bagian dalam *roadmap* manajemen risiko yaitu, pertama terhadap strategi manajemen risiko perusahaan yang berupa pendeskripsian terhadap

pencapaian yang akan dituju pada periode 2022-2026. Kedua adalah proses yang merupakan hal-hal yang perlu dilakukan dalam pengimplementasian manajemen risiko dan ketiga adalah *input* yang menjelaskan mengenai masukan dari perusahaan yang dibutuhkan dalam mendukung pengimplementasian manajemen risiko perusahaan. Usulan strategi manajemen risiko PT Tatalogam Lestari di tahun 2022-2023 adalah pencapaian terhadap pembentukan prosedur manajemen risiko perusahaan dan fokus pada penerapan manajemen risiko sehingga dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkan komunikasi dan konsultasi terlebih dahulu agar dapat menyusun rancangan tata kelola manajemen risiko. Lalu pada periode 2023-2024 strategi yang dituju adalah perusahaan memiliki risiko yang dipengaruhi oleh faktor secara internal dan eksternal sehingga membutuhkan pemantauan lebih lanjut manajemen risiko dengan melakukan aktivitas meliputi penyusunan sasaran manajemen risiko dalam KPI Unit Bisnis dan Operasional serta membuat rancangan laporan manajemen perusahaan berbasis manajemen risiko hingga sosialisasi dan pelatihan terhadap karyawan terkait manajemen risiko serta melakukan pengembangan manajemen risiko dalam sistem administrasi PT Tatalogam Lestari. Pada periode 2025-2026 strategi yang dituju adalah GCG (*Good Corporate Governance*) perusahaan terkelola dengan baik dan perbaikan yang berkelanjutan.





Gambar 5.4 Rancangan *Roadmap* Manajemen Risiko PT Tatalogam Lestari Periode 2022-2026

5. Evaluasi

Evaluasi pada dasarnya adalah proses untuk memantau, melakukan penyelidikan, pengawasan, pengamatan secara kritis, menentukan kesesuaian dan memperbaiki keefektifan rancangan dan pelaksanaan semua kegiatan dalam kerangka kerja manajemen risiko. Pada evaluasi menghasilkan pemastian kepada para pemangku kepentingan internal dan eksternal bahwa risiko dikelola secara efektif dan sesuai dengan yang diharapkan, apakah kinerja tersebut dapat diperbaiki dan apakah perubahan yang telah terjadi tersebut masih memerlukan revisi dan tindakan revisi yang lebih lanjut. Dalam rangka memastikan bahwa manajemen risiko berjalan efektif dan terus mendukung kinerja organisasi, maka sebaiknya dilakukan pengukuran kinerja manajemen risiko terhadap berbagai indikator, yang ditinjau secara berkala untuk kelayakannya, mengukur kemajuan, dan penyimpangan atas rencana manajemen risiko, melakukan tinjauan apakah kerangka kerja, kebijakan, dan kelayakan rencana manajemen risiko.

6. Perbaikan Kerangka Manajemen Resiko Secara Berlanjut

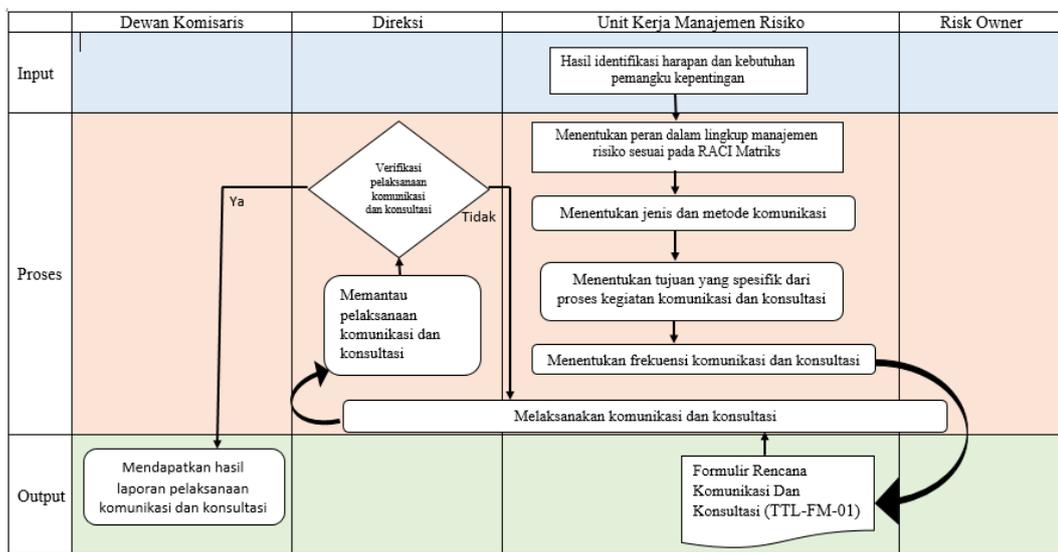
Hasil *monitoring* dan *review* harus ditindaklanjuti untuk perbaikan berkelanjutan kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana manajemen risiko. Perusahaan secara berkesinambungan melakukan perbaikan

terhadap penerapan manajemen risiko perusahaan. Perbaikan yang berkelanjutan dapat meliputi Peningkatan budaya sadar risiko, Peningkatan efektivitas kerangka kerja, baik kebijakan maupun desain implementasinya, serta dapat memberikan respon perbaikan mengenai temuan evaluasi pada manajemen risiko.

5.2.3 Prosedur Proses Manajemen Risiko

1. Prosedur Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi menjadi salah satu langkah awal yang perlu dilakukan pada PT Tatalogam Lestari, tahap ini dilaksanakan secara berkala agar perusahaan dapat menggambarkan kejadian risiko yang akan dihadapi dan dampak yang akan ditimbulkan dari risiko tersebut terhadap strategi yang ingin dituju oleh perusahaan. Topik yang dijadikan bahan diskusi dalam komunikasi dan konsultasi ialah kegiatan *risk assessment*, rencana opsi penanganan risiko, kategori risiko, ruang lingkup, kriteria risiko, konteks penerapan manajemen risiko, dan pengembangan manajemen risiko secara berkelanjutan. Alur kegiatan pada tahap komunikasi dan konsultasi dideskripsikan pada gambar 5.5.



Gambar 5.5 Diagram Alur Prosedur Komunikasi dan Konsultasi

 PT TATALOGAM LESTARI	FORM KOMUNIKASI DAN KONSULTASI			No. Dok.	: TTL-FM-01
				T.M.T	: 03 Januari 2022
				Rev.	: 00
Pemangku Kepentingan	Peran	Jenis dan Metode	Output	Jadwal	Pelaksana

Gambar 5.6 Rancangan Formulir Rencana Komunikasi dan Konsultasi

Unit Manajemen Risiko menyusun sebuah perencanaan komunikasi dan konsultasi sesuai tertera pada gambar 5.4 Formulir Rencana Komunikasi dan Konsultasi (TTL-FM-01). Tahapan dalam penyusunannya terdiri dari input, proses dan output dimana yang menjadi input adalah hasil identifikasi harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan dan proses yaitu (a) Identifikasi peran dalam lingkup manajemen risiko di PT Tatalogam Lestari seperti yang tertuang dalam RACI Matriks pada Pedoman Manajemen Risiko (TTL-FM-01). (b) Menentukan metode komunikasi dan konsultasi. Metode yang dapat digunakan *focus group discussion*, rapat rutin, forum diskusi manajemen risiko, dan metode sejenisnya. (c) Menentukan tujuan yang spesifik dari hasil proses komunikasi dan konsultasi, seperti kejelasan keterlibatan pemangku kepentingan atau informasi manajemen risiko tersampaikan dan diterima oleh seluruh pemangku kepentingan organisasi. (d) Menentukan frekuensi dalam pelaksanaan proses komunikasi dan konsultasi. Kemudian pelaksana proses komunikasi dan konsultasi ada pada Unit Kerja Manajemen Risiko. Direksi memantau pelaksanaan kegiatan komunikasi dan konsultasi dengan berpedoman pada rencana yang ditetapkan sebelumnya serta melakukan verifikasi pelaksanaan komunikasi dan konsultasi. Setelah verifikasi disetujui maka dewan komisaris akan mendapatkan hasil laporan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi, jika verifikasi tidak disetujui maka diperlukan kembali pada pelaksanaan komunikasi dan konsultasi.

2. Prosedur Ruang Lingkup, Konteks dan Kriteria Manajemen Risiko

Tujuan dari menentukan konteks, jangkauan dan kriteria ialah untuk melakukan penyesuaian pada proses Manajemen Risiko sesuai dengan kondisi perusahaan agar memungkinkan pelaksanaan *risk assesment* yang efektif dan

melakukan perlakuan risiko yang sesuai konteks, jangkauan dan kriteria serta pemahaman konteks secara internal maupun eksternal.

a. Ruang Lingkup Risiko

Dalam mengidentifikasi dan menentukan ruang lingkup risiko, unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dapat berkolaborasi dengan divisi terkait lainnya melalui mekanisme FGD atau apabila terkait perencanaan jangka pendek (RKAP) dan jangka panjang (RJPP) dapat melalui kaji dokumen yang hasilnya akan disampaikan ke direksi untuk dijadikan acuan pengembangan proses selanjutnya.

b. Konteks

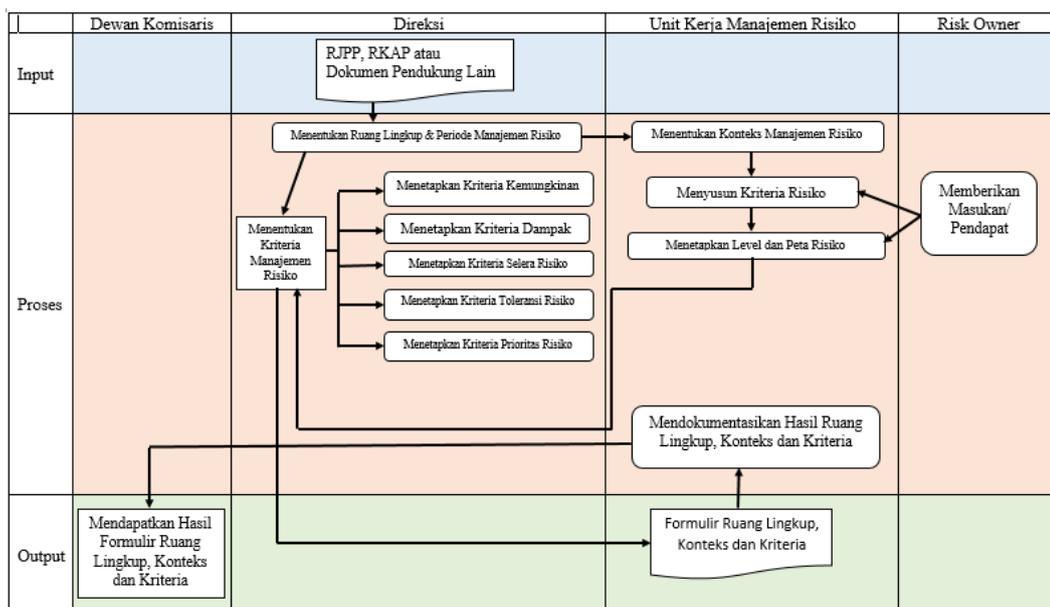
Pada penentuan konteks manajemen risiko dapat melalui berbagai cara, diantaranya:

- 1) Aktivitas *Focused Group Discussion* (FGD) yang melibatkan divisi terkait.
- 2) Pada konteks internal dapat menggunakan metode analisa dengan menggunakan 7s Mckinsey sedangkan pada konteks secara eksternal dapat menggunakan PEST (*Political, Economic, Social and Technology*) yang sudah umum digunakan pada pembuatan RKAP dan RJPP.

Manajemen Risiko diterapkan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam pelaksanaannya sehingga perlu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan yang meliputi sasaran & tujuan perusahaan, strategi, ruang lingkup dan parameter kegiatan perusahaan.

c. Kriteria risiko

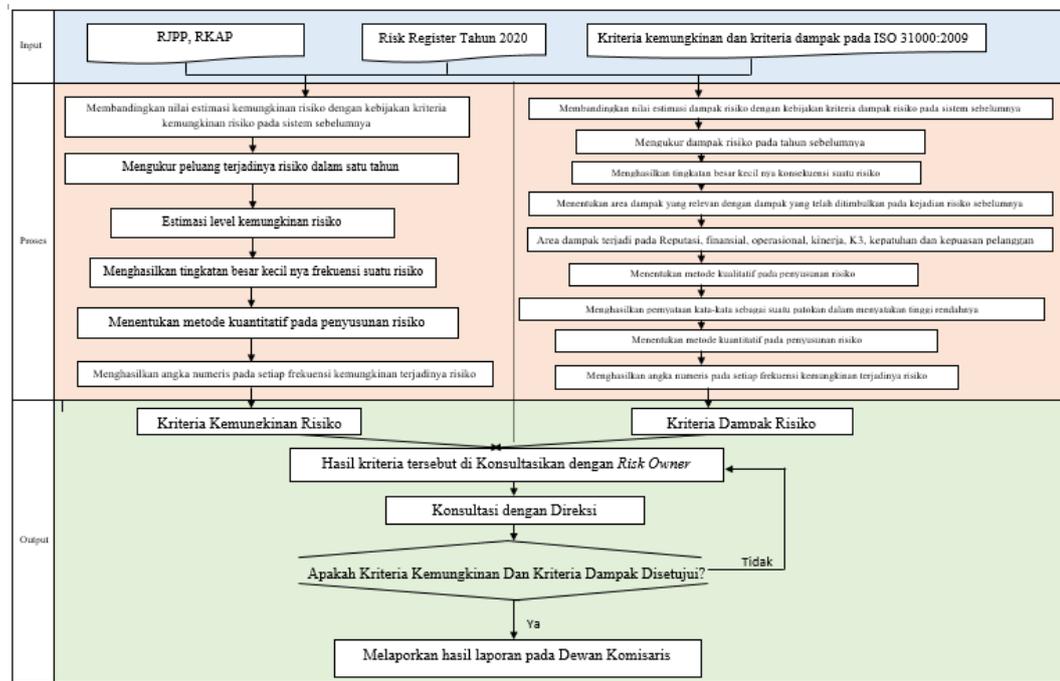
Kriteria Risiko yang digunakan pada perusahaan bertujuan untuk menghitung dan mengevaluasi eksposur sebuah risiko terhadap organisasi. Dengan menetapkan kriteria risiko maka dapat lebih mudah untuk mengetahui seberapa besar perusahaan terpapar oleh risiko.



Gambar 5.7 Diagram Alur Prosedur Ruang Lingkup, Konteks dan Kriteria Risiko

Pada gambar 5.7 menunjukkan alur kegiatan ruang lingkup, konteks dan kriteria risiko. Pada proses dihasilkannya sebuah kriteria kemungkinan dan kriteria dampak pada perusahaan melalui 3 tahap yaitu *input*, *proses* dan *output* dimana pada tahap *input* berdasarkan pada sasaran strategis perusahaan yang dapat dilihat melalui dokumen kebijakan perusahaan, RJPP dan RKAP. Lalu pada *proses*, Unit Kerja Manajemen Risiko menetapkan konteks eksternal perusahaan dalam melaksanakan proses manajemen risiko dengan menganalisis faktor makro yang mempengaruhi perusahaan dengan analisis PESTEL (Politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan regulasi). Unit Kerja Manajemen Risiko menetapkan konteks internal perusahaan dalam melaksanakan proses manajemen risiko dengan metode analisis 7S (*shared value, structure, skill, staff, strategy, system, style*) McKinsey. Fungsi Manajemen Risiko menetapkan kriteria risiko yang meliputi level kemungkinan pada tabel 5.4, level dampak pada tabel 5.5, dan level risiko. Unit Kerja Manajemen Risiko menyusun kriteria risiko dalam bentuk matriks yang memiliki dua sumbu/koordinat. Untuk koordinat X menunjukkan nilai dampak, sedangkan koordinat Y menunjukkan nilai kemungkinan. Penerapan tiap nilai kriteria risiko berdasarkan selera risiko organisasi. Direksi menentukan kriteria evaluasi risiko yang terdiri dari selera risiko, toleransi risiko, dan prioritas risiko. Hasil dari penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria manajemen risiko didokumentasikan dan menghasilkan sebuah

output yaitu Formulir Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Manajemen Risiko (TTL-FM-02).



Gambar 5.8 Mekanisme Terbentuknya Kriteria Kemungkinan dan Kriteria Dampak Risiko

Pada proses dihasilkannya sebuah kriteria kemungkinan dan kriteria dampak pada perusahaan melalui 3 tahap yaitu input, proses dan output dimana pada tahap input sebuah dokumen risk register tahun 2020, RJPP, RKAP dan kriteria kemungkinan dan kriteria dampak pada sistem sebelumnya yang menggunakan ISO 31000 tahun 2009, dari ketiga dokumen tersebut bertujuan untuk dapat membandingkan nilai estimasi kemungkinan risiko dengan kriteria kemungkinan risiko lalu mengukur peluang terjadinya risiko dalam satu tahun untuk dapat melakukan estimasi level kemungkinan risiko yang berdasarkan pada analisis data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya. Pada estimasi level kemungkinan risiko dapat menentukan tingkat besar/kecilnya frekuensi risiko. Kriteria kemungkinan ditentukan berdasarkan pertimbangan data masa lalu yang dilihat dari persentase kejadian nya. Terdapat beberapa risiko memiliki frekuensi kejadian yang sangat jarang terjadi, perusahaan mengasumsikan untuk dibawah 5 kali kejadian termasuk risiko yang sangat rendah dan tidak memerlukan perhatian

khusus dalam memberikan tindakan penanganan. Pada metode kuantitatif penyusunan risiko menghasilkan angka numeris sebagai patokan ukuran tinggi atau rendahnya suatu risiko. Dengan demikian, dapat membentuk kriteria kemungkinan risiko sedangkan pada kriteria dampak, menggunakan dokumen yang sama sebagai tahap input selain itu terdapat beberapa masukan atau pendapat saat melakukan wawancara dengan *risk owner* mengenai dampak apa saja yang telah terjadi dari kejadian risiko sebelumnya, lalu dari dokumen tersebut dan informasi yang didapatkan digunakan untuk membandingkan nilai estimasi dampak risiko dengan kriteria dampak risiko lalu melakukan pengukuran dampak risiko pada tahun sebelumnya sehingga dapat menghasilkan tingkatan besar kecilnya konsekuensi suatu risiko selanjutnya melakukan penentuan area dampak yang relevan dengan dampak risiko tersebut dan menghasilkan area dampak pada Reputasi, finansial, operasional, kinerja, K3, kepatuhan dan kepuasan pelanggan. Area dampak tersebut harus terkait dengan *risk context* (dalam kerangka pencapaian sasaran atau tujuan organisasi) yang menjadi faktor untuk dipertimbangkan dalam penentuan tinggi rendahnya risiko. Dampak pada reputasi adalah merupakan salah satu dampak yang dapat merugikan perusahaan karena dampak tersebut berkaitan dengan persepsi publik terhadap perusahaan. Risiko tersebut menjadi salah satu ancaman yang sangat besar bagi PT Tatalogam Lestari dalam mempengaruhi tujuan perusahaan. Dampak pada finansial yaitu salah satu kejadian risiko yang dapat merugikan dalam segi keuangan perusahaan, PT Tatalogam Lestari menetapkan bahwa risiko yang dapat mengurangi laba perusahaan sebesar 10% dikategorikan risiko yang memiliki dampak yang memerlukan tindakan penanganan. Dampak operasional yaitu suatu kejadian risiko yang dapat mengakibatkan gagalnya proses internal dan sistem. Dampak kinerja adalah kejadian risiko yang mengakibatkan menurunnya *performance* atau kinerja suatu perusahaan. Salah satu tujuan manajemen PT Tatalogam Lestari adalah meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga pada manajemen risiko perlu tindakan penanganan yang tepat pada risiko-risiko yang menimbulkan dampak pada kinerja perusahaan. Lalu terdapat dampak pada K3 (kesehatan dan keselamatan kerja) merupakan akibat yang ditimbulkan sangat membahayakan keselamatan jiwa manusia. Unit produksi PT Tatalogam Lestari membutuhkan upaya dalam menjamin keselamatan karyawan ketika bekerja. Suatu

perusahaan memiliki kewajiban dalam menjamin keselamatan kerja para karyawannya sehingga penerapan K3 dibutuhkan perhatian secara khusus. Risiko kepatuhan yaitu risiko yang menimbulkan kerugian berupa teguran maupun sanksi akibat tidak mampu memenuhi tuntutan. Lalu pada dampak kepuasan pelanggan pelanggan merupakan salah satu stakeholder bagi PT Tatalogam Lestari sehingga perlu adanya identifikasi risiko yang mengacu pada kepuasan pelanggan agar dapat mempertahankan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Metode kualitatif dan metode kuantitatif digunakan sebagai acuan untuk menyatakan paparan tinggi rendahnya suatu risiko terhadap perusahaan, pada metode kualitatif dapat diuraikan dengan kata-kata sedangkan pada metode kuantitatif menghasilkan angka numeris pada setiap frekuensi kemungkinan terjadinya risiko. Dari hal tersebut dapat membentuk suatu kriteria dampak yang selanjutnya dapat dikonsultasikan dengan risk owner serta direksi untuk menyetujui kriteria kemungkinan dan kriteria dampak yang sudah dibuat. Jika disetujui maka dapat diinformasikan kepada Dewan Komisaris, jika tidak disetujui maka dapat kembali pada langkah sebelumnya.

Tabel 5.4 Kriteria Kemungkinan Risiko

No.	Level kemungkinan	Persentase kemungkinan terjadinya dalam satu tahun	Jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam satu tahun
1.	Hampir tidak terjadi	$X \leq 5\%$	$X \leq 2$ kali
2.	Jarang terjadi	$5\% < x \leq 10\%$	$2 \leq x \leq 5$ kali
3.	Kadang-kadang terjadi	$10\% < x \leq 20\%$	$6 \leq x \leq 9$ kali
4.	Sering terjadi	$20\% < x \leq 50\%$	$10 \leq x \leq 12$ kali
5.	Hampir pasti terjadi	$X > 50\%$	>12 kali

Tabel 5.5 Kriteria Dampak Risiko

Tingkat Dampak	1 (Sangat Rendah)	2 (Rendah)	3 (Sedang)	4 (Tinggi)	5 (Sangat Tinggi)
Reputasi	Tidak ada kejadian / incident negatif	Kejadian / Incident negatif, hanya diketahui internal organisasi (lingkungan lokal)	Berita negatif tertulis tidak resmi berskala lokal	Berita negatif tertulis formal berskala lokal	Berita negatif tertulis resmi berskala nasional
Finansial	< 5% dari NI	5% - 10% dari NI	10,1% - 25% dari NI	25,1% - 35% dari NI	> 35% dari NI
Operasional	Tidak ada gangguan yang	Menimbulkan gangguan kecil pada fungsi sistem	Menimbulkan gangguan 25 - 50 % fungsi operasional atau hanya	Menimbulkan gangguan 50 - 75 % fungsi operasional atau	Menimbulkan kegagalan > 75 % proses operasional atau

	signifikan	terhadap proses bisnis namun tidak signifikan	berdampak pada 1 unit bisnis	berdampak pada 2 unit bisnis terkait	berdampak pada sebagian besar unit bisnis
Kinerja	Tidak menimbulkan penundaan aktivitas	Menimbulkan penundaan aktivitas (proses tidak dapat dijalankan) ≤ 1 jam	Menimbulkan penundaan aktivitas (proses tidak dapat dijalankan) 1 < x ≤ 3 jam	Menimbulkan penundaan aktivitas (proses tidak dapat dijalankan) 3 < x ≤ 5 jam	Menimbulkan penundaan aktivitas (proses tidak dapat dijalankan) > 5 Jam
K3	Cedera ringan tanpa penanganan medis	Cedera ringan dengan perawatan P3K atau rawat jalan	Cedera serius yang dapat disembuhkan dengan perawatan medis	Cedera serius yang dengan luka permanen atau cacat pada bagian tubuh	Kehilangan jiwa
Kepatuhan	Tidak ada teguran	Saran atau anjuran secara verbal	teguran informal	Teguran formal tanpa sanksi	Teguran formal dengan sanksi
Kepuasan pelanggan	Pelanggan menunjukkan indikasi ketidakpuasan tanpa ada tindakan lain	Pelanggan mulai sedikit menunjukkan ketidakpuasan	Pelanggan melakukan komplain dengan baik	Pelanggan melakukan komplain dengan sikap kurang baik	Pelanggan kecewa dan menceritakan pengalaman buruk di media sosial

Tabel 5.6 Level risiko

Level risiko	Rentang Besaran Risiko	Simbol Warna
Sangat rendah	1-5	Dark Green
Rendah	6-10	Hijau
Sedang	11-15	Kuning
Tinggi	16-20	Orange
Sangat Tinggi	21-25	Merah

Setelah melakukan penentuan nilai pada kriteria dampak dan kriteria kemungkinan maka tahapan selanjutnya adalah melakukan pemetaan risiko yang akan dilakukan pada saat sebelum memberikan penanganan risiko dan setelah dilakukannya penanganan risiko yang telah berhasil diidentifikasi. Tindakan yang akan diambil dalam penanganan risiko ini disesuaikan pada selera risiko yang telah disepakati bersama. Berikut selera risiko PT Tatalogam Lestari:

Tabel 5.7 Selera Risiko

Rentang Nilai Risiko	Pernyataan Rentang Nilai Risiko	Simbol Warna	Tindakan yang diambil
1-5	Sangat Rendah	Biru	Risiko dapat diterima dan ditoleransi oleh perusahaan.
6-10	Rendah	Hijau	Tindakan yang diambil ialah mempertahankan pengawasan yang sudah ada oleh Pemilik Risiko
11-15	Sedang	Kuning	Risiko tidak dapat diterima dan ditoleransi oleh perusahaan sehingga perlu pengambilan tindakan mitigasi untuk mengurangi tingkat kemungkinan atau tingkat dampak
16-20	Tinggi	Orange	
21-25	Sangat Tinggi	Merah	

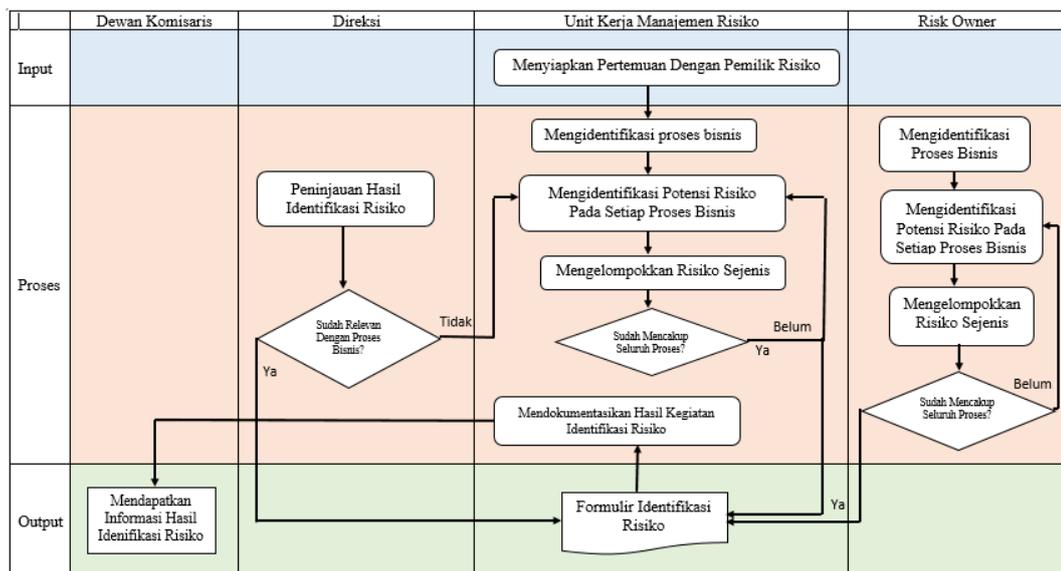
3. Prosedur Assesmen Risiko

Penilaian risiko terdiri dari rangkaian proses yang diawali dengan beberapa tahapan proses yaitu identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Identifikasi risiko, yaitu aktivitas menemukan risiko-risiko yang secara relevan dihadapi atau harus dikelola oleh organisasi, identifikasi risiko ini sangat penting karena risiko yang tidak teridentifikasi maka tidak akan ditangani pada tahapan-tahapan berikutnya. Kemudian dilanjutkan dengan proses analisis risiko, berupa aktivitas pengukuran eksposur risiko yang telah teridentifikasi. Pada analisis risiko bertujuan untuk memahami sifat dari risiko dan untuk menentukan level risiko sehingga hasil dari analisis risiko ini akan menjadi sebuah masukan saat evaluasi risiko dan sebagai bahan pertimbangan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko tersebut.

a. Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)

Identifikasi risiko dilaksanakan melalui proses wawancara dengan para *manager* unit atau *Risk Owner* sesuai dengan struktur organisasi yang ada pada perusahaan. Alur kegiatan pada tahap identifikasi risiko yang ditunjukkan pada gambar 5.8 terdiri dari input, proses dan output, dimana pada tahap input Unit Kerja Manajemen Risiko mempersiapkan pertemuan dengan divisi-divisi pemilik risiko. Persiapan tersebut dapat meliputi penyiapan formulir identifikasi risiko, struktur wawancara, dan dokumen pendukung lainnya. Lalu pada tahap proses, Unit Kerja Manajemen Risiko dan Unit Pemilik Risiko bersama-sama melakukan identifikasi risiko yang dilakukan dengan langkah-langkah seperti mengidentifikasi proses bisnis dengan melakukan identifikasi terhadap sasaran dan aktivitas yang diterapkan oleh divisi yang menjadi bagian dari proses bisnis organisasi dan proses ini dapat didukung dengan dokumen proses bisnis tiap unit. Hasil dari identifikasi dituangkan pada Formulir Daftar Risiko (TTL-FM-03) pada gambar 5.6. Kemudian pada tiap proses identifikasi dapat dilakukan melalui informasi mengenai kejadian-kejadian yang menghalangi tercapainya sasaran proses tersebut. Kejadian ini dapat berasal dari observasi narasumber, temuan audit, hasil survey, keluhan konsumen, *benchmarking* atau laporan-laporan lainnya. Kejadian tersebut didefinisikan sebagai risiko bagi proses tersebut. Satu proses bisnis dapat memiliki beberapa risiko sekaligus. Hasil dari identifikasi dituangkan pada kolom Kejadian Risiko pada Formulir Daftar Risiko (TTL-FM-03). Seluruh risiko yang telah teridentifikasi

dikelompokkan menjadi kelompok-kelompok risiko sejenis. Kemudian dilakukan peninjauan kembali apakah seluruh risiko yang teridentifikasi telah mencakup keseluruhan proses bisnis dalam unit pemilik risiko. Jika belum, maka ulangi proses identifikasi kejadian risiko. Unit Kerja Manajemen Risiko menyusun dokumentasi dari setiap proses kegiatan identifikasi risiko kemudian diinformasikan kepada Dewan Komisaris mengenai hasil kegiatan identifikasi risiko. Direksi meninjau setiap proses identifikasi risiko dan memberikan keputusannya terkait relevansi antara identifikasi risiko dan proses bisnis organisasi. Output dari identifikasi risiko adalah menghasilkan suatu daftar peristiwa risiko dengan informasi pendukungnya yang dikenal dengan nama *register* risiko (*risk register*).



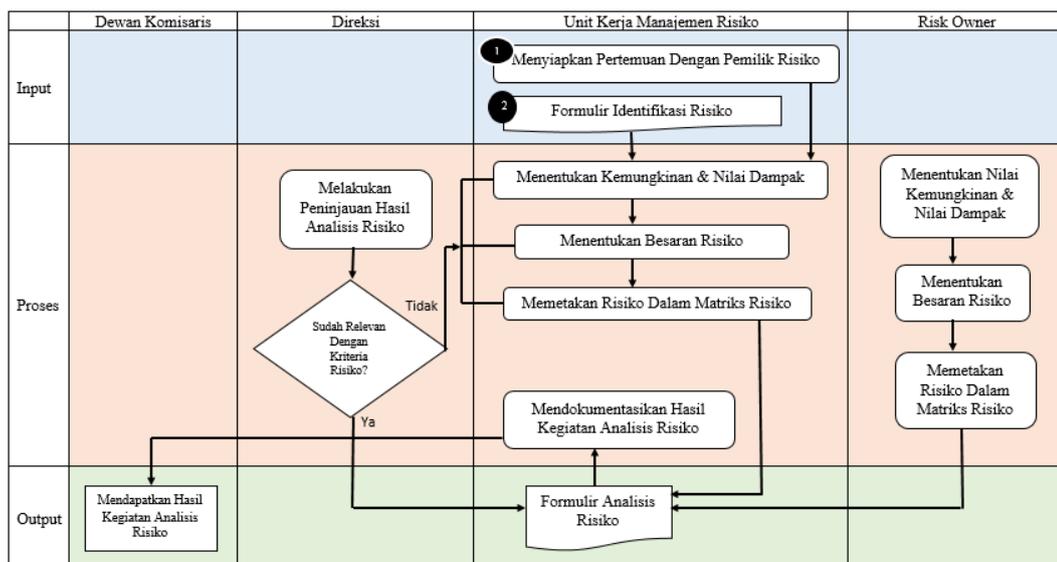
Gambar 5.9 Diagram Alur Prosedur Identifikasi Risiko

		FORMULIR DAFTAR RISIKO				No. Dok.	:	TTL-FM-03					
						T.M.T	:	03 Januari 2022					
						Rev.	:	00					
Nama Fungsi/ Cabang			Kantor Pusat		Identifikasi Risiko			Analisis Risiko					
Nama Perusahaan			PT Tatalogam Lestari										
Kode Risiko	No.	Sub Area	Proses Bisnis	Kategori Risiko	Tanggal Identifikasi	Risiko Uraian	Departement	Penyebab Uraian	Sumber	LK	LD	BR	Level Risiko
	1.												
	Dst.												

Gambar 5.10 Formulir Daftar Risiko PT Tatalogam Lestari

b. Prosedur Analisis Risiko

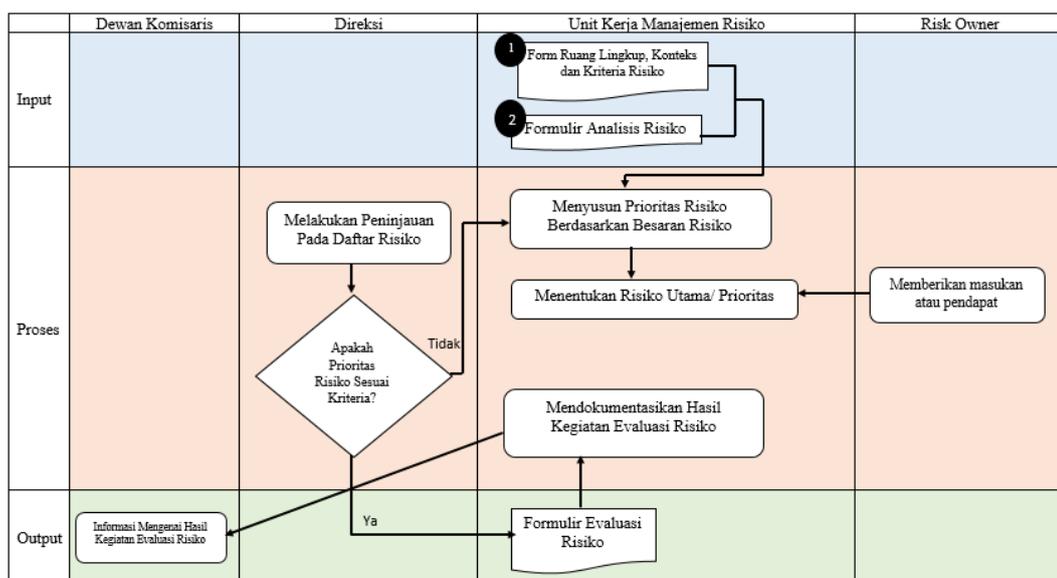
Proses analisis risiko dapat ditentukan melalui tingkat eksposur risiko yang telah diidentifikasi pada proses identifikasi risiko dengan melihat potensi terjadinya tingkat kemungkinan yang terjadi (*likelihood / probability*) dan tingkat dampak (*impacts / consequences / severities*) dampak yang akan ditimbulkan dari risiko itu sendiri. Alur kegiatan pada tahap analisis akan ditunjukkan pada gambar 5.10. terdapat 3 komponen yaitu input, proses dan output. Pada input, Unit Kerja Manajemen Risiko mempersiapkan pertemuan dengan divisi kerja sebagai Pemilik Risiko. Persiapan yang dilakukan menyiapkan Formulir Daftar Risiko. Sedangkan pada tahap proses dapat meliputi setiap risiko yang telah teridentifikasi ditentukan level kemungkinannya dengan merujuk pada kriteria kemungkinan yang telah ditetapkan pada Formulir Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko (TTL-FM-02). Pertimbangan dalam memberikan nilai kemungkinan adalah berdasarkan data historis kejadian atau persepsi Pemilik Risiko terhadap kemungkinan terjadinya di masa depan. Pada setiap risiko teridentifikasi ditentukan nilai dampak dengan merujuk pada kriteria dampak yang telah ditetapkan pada Formulir Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko (TTL-FM-02). Hasil penentuan level dan dampak risiko dituangkan pada kolom Level Kemungkinan dan Level Dampak pada Formulir Daftar Risiko (TTL-FM-03). Setelah level kemungkinan dan dampaknya telah ditentukan maka dalam menentukan besaran risiko dapat dilakukan dengan cara mengalikan nilai kemungkinan dan nilai dampak tersebut. Menentukan level risiko berdasarkan nilai besaran risiko dan merujuk pada peta risiko organisasi. Direksi meninjau setiap proses identifikasi risiko dan memberikan keputusannya terkait relevansi analisis risiko dengan kriteria kemungkinan dan kriteria dampak yang ditetapkan. Unit Kerja Manajemen Risiko menyusun dokumentasi dari setiap proses kegiatan analisis risiko dan diinformasikan kepada Dewan Komisaris mengenai hasil dari kegiatan analisis risiko.



Gambar 5.11 Diagram Alur Kegiatan Analisis Risiko

c. Prosedur Evaluasi Risiko

Berdasarkan hasil analisis risiko, tahapan berikutnya adalah melakukan evaluasi risiko, yaitu evaluasi risiko yang melibatkan mempertimbangkan tingkat risiko keseluruhan risiko ini. Profil risiko merupakan hasil dari evaluasi risiko dimana berisi tentang suatu laporan yang menunjukkan eksposur risiko-risiko teridentifikasi, di mana yang kerap didahulukan dalam pelaporannya adalah risiko-risiko dengan nilai atau peringkat teratas, yang sedang dihadapi organisasi saat ini atau dalam suatu kurun waktu tertentu.



Gambar 5.12 Diagram Alur Kegiatan Evaluasi Risiko

Pada gambar 5.11 akan mendeskripsikan alur kegiatan evaluasi risiko. Pada tahap input peran Unit Kerja Manajemen Risiko melakukan persiapan mengenai proses evaluasi risiko dengan menyiapkan Formulir Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria serta Formulir Analisis Risiko. Lalu pada tahap proses, Unit Kerja Manajemen Risiko melaksanakan proses evaluasi risiko dengan menyusun daftar prioritas risiko berdasarkan besaran risiko. Penentuan daftar prioritas risiko merujuk pada kriteria toleransi risiko. Prioritas risiko adalah risiko yang berada di atas garis toleransi risiko. Kemudian menentukan risiko utama yang merupakan risiko perlu mendapatkan prioritas penanganan pertama. Menentukan prioritas risiko untuk tiap kejadian risiko yang telah diidentifikasi. Proses ini merujuk pada kriteria prioritas risiko yang telah ditetapkan pada Formulir Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria (TTL-FM-02). Hasil penentuan prioritas risiko dituangkan pada kolom Prioritas Risiko pada Formulir Daftar Risiko (TTL-FM-03). Unit Kerja Manajemen Risiko mendokumentasikan seluruh hasil aktivitas identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko dalam Formulir Daftar Risiko (TTL-FM-03). Direksi memberikan keputusannya terkait relevansi antara evaluasi risiko dengan kriteria toleransi. Setelah dilakukan verifikasi makatahap selanjutnya dapat melaporkan kepada Dewan Komisaris terkait hasil evaluasi yang telah dilakukan.

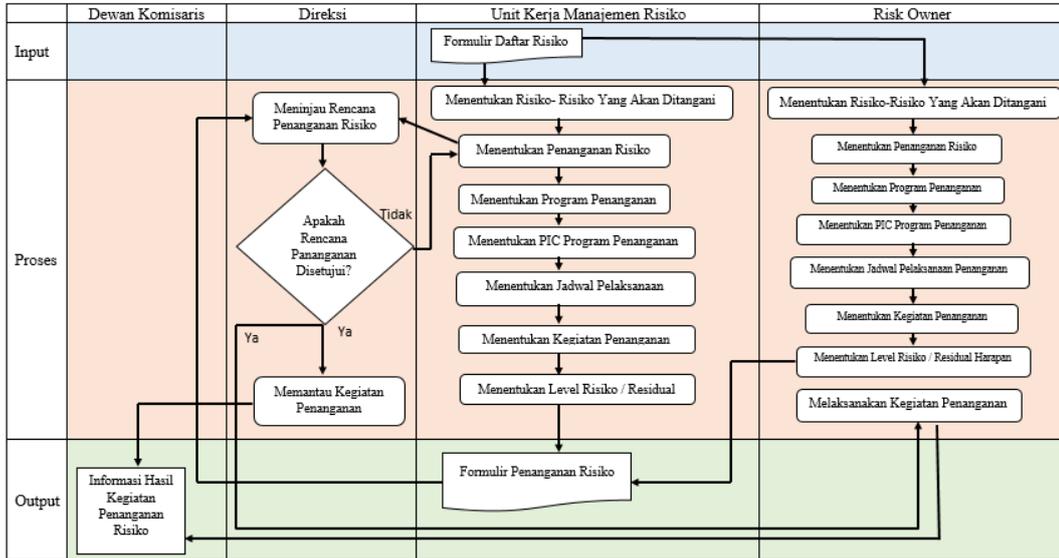
4. Prosedur Penanganan Risiko

Tujuan yang ingin dicapai pada tahap penanganan risiko adalah untuk menentukan opsi penanganan risiko yang paling tepat, efektif, efisien dan dapat diimplementasikan. Pada tahap perencanaan ini terdapat beberapa kebijakan atau prosedur sebagai upaya dalam mengantisipasi terjadinya risiko diantaranya: (1) perlunya pemahaman mengenai sumber risiko dan langkah pengendalian yang harus diambil. (2) menentukan output yang ingin dihasilkan dari penanganan risiko. (3) membuat perencanaan terhadap penanganan risiko secara terinci. (4) melakukan penilaian terhadap penanganan risiko.

Sebelum dilanjutkan ke tahap penanganan risiko maka perlu adanya peta risiko. Peta risiko digunakan sebagai acuan mengenai posisi risiko yang terjadi, dengan adanya peta risiko dapat menggambarkan probabilitas dan tingkat dampak. Terdapat beberapa bentuk aktivitas perlakuan risiko yaitu: 1) Risiko-risiko kritis pada level *Ekstrim* direspon dengan melakukan pengendalian prioritas yang ketat

terhadap gejala risiko. Respon terhadap risiko tersebut dapat berupa: dihindari, direduksi, atau ditransfer. 2) Untuk risiko pada level Tinggi dilakukan kebijakan pengendalian dan pengurangan dampak secara selektif. Respon terhadap risiko tersebut adalah direduksi, dipantau, dievaluasi dan dikontrol secara terus-menerus. 3) Risiko pada level Sedang berada pada level yang ditoleransi oleh perusahaan. Kebijakan yang dilakukan adalah pengendalian dan pemantauan dampak secara terstruktur. Respon terhadap risiko tersebut adalah dengan dievaluasi dan dikontrol secara terus-menerus. 4) Untuk risiko pada level Rendah dan level sangat rendah dilakukan kebijakan pengendalian dan penerimaan dampak secara terstruktur dan sistematis. Respon terhadap risiko tersebut adalah risiko diterima. Alur kegiatan pada tahap penanganan risiko akan dideskripsikan pada gambar 5.12. Pada tahap input, Pemilik Risiko beserta Unit Kerja Manajemen Risiko melakukan peninjauan kembali dokumen Formulir Daftar Risiko dengan tujuan untuk menentukan risiko-risiko yang akan disusun pada rencana penanganan yang kemudian akan dituangkan dalam kolom Kejadian Risiko pada Formulir Penanganan Risiko (TTL-FM-04) yang akan dideskripsikan pada gambar 5.13. Lalu pada tahap proses, Pemilik Risiko beserta Unit Kerja Manajemen Risiko menentukan opsi penanganan dari setiap kejadian risiko. Terdapat empat opsi perlakuan risiko yang dapat digunakan yaitu, menerima risiko (*accept*), memindahkan risiko (*transfer*), menghindari risiko (*avoid*), dan mengurangi risiko (*reduce*). Menentukan program/kegiatan Penanganan risiko yang akan dilaksanakan sesuai dengan penanganan yang sudah ditetapkan. Menentukan PIC (individu/unit) yang bertanggung jawab dalam melaksanakan program penanganan risiko. Kemudian menyusun jadwal pelaksanaan penanganan risiko. Menentukan level kemungkinan, dampak, serta besaran risiko yang diharapkan setelah dilakukan penanganan terhadap kejadian risiko. Direksi meninjau hasil rencana penanganan risiko yang telah disusun oleh Unit Kerja Manajemen Risiko bersama Pemilik Risiko. Keputusan dapat diterapkannya rencana penanganan risiko dengan memperhatikan beberapa hal yaitu ketersediaan sumber daya, kapasitas organisasi dan hasil yang diharapkan/risiko *residual*. Jika Direksi menolak rencana penanganan risiko maka kembali pada kegiatan penentuan penanganan risiko jika disetujui maka tahap selanjutnya melakukan pemantauan kegiatan penanganan risiko yang kemudian

dapat diinformasikan kepada Dewan Komisaris mengenai hasil kegiatan penanganan risiko. Pemilik Risiko melaksanakan rencana penanganan risiko dengan pengawasan dari Unit Kerja Manajemen Risiko.



Gambar 5.13 Diagram Alur Kegiatan penanganan Risiko

 PT TATALOGAM LESTARI	FORMULIR PENANGANAN RISIKO	No. Dok. : TTL-FM-04
		T.M.T : 03 Januari 2022
		Rev. : 00

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level Risiko
							LK	LD	BR	
1.										
2.										
Dst.										

Gambar 5.14 Formulir Penanganan Risiko PT Tatalogam Lestari

5. Prosedur Pemantauan dan Pengkajian (*Monitoring and Review*)

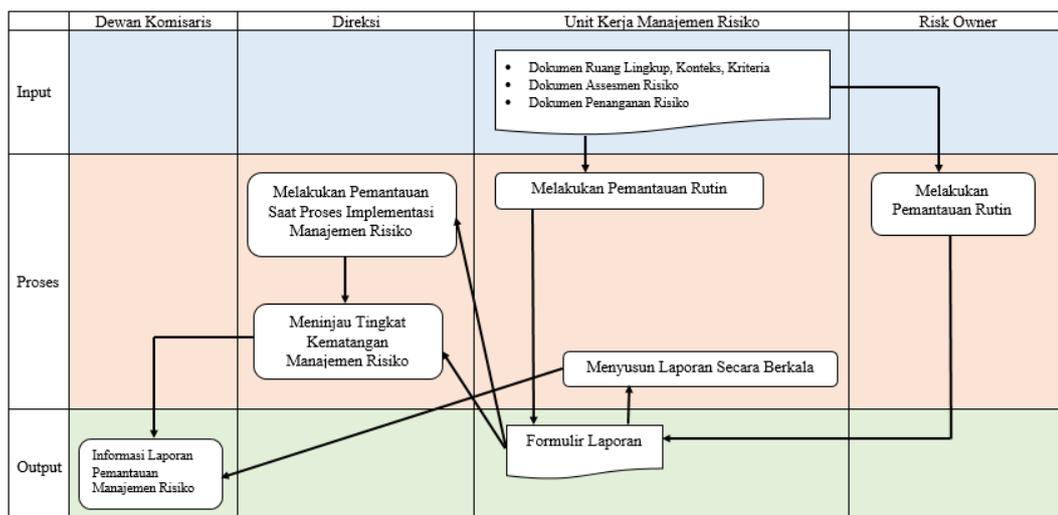
Proses monitor dan review menjadi tahapan yang penting untuk dilakukan pada penerapan manajemen risiko karena pada tahap ini dapat meyakinkan bahwa penerapan manajemen risiko telah efektif dalam memenuhi kebijakan manajemen risiko dan tercapainya sasaran perusahaan, menjamin dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan. Gambar 5.15 akan menunjukkan sistem *monitoring & review* manajemen risiko PT Tatalogam Lestari yang terdapat beberapa tahap pihak yang bertanggung jawab dalam proses pemantauan dan peninjauan yaitu 1) Pemantauan oleh Dewan Komisaris, pemantauan ini berkala dilakukan agar semua risiko

teridentifikasi dengan baik, dan tidak adanya risiko yang tiba-tiba muncul tanpa adanya tanggapan dan meningkatkan efektivitas pemantauan. Lalu pemantauan oleh atasan, pemantauan yang dilaksanakan oleh Direksi. Pemantauan berkelanjutan yaitu pemantauan yang dilaksanakan oleh pemangku risiko, pelaksana maupun pemegang risiko.



Gambar 5.15 Sistem *Monitoring & Review* PT Tatalogam Lestari

Alur kegiatan pemantauan dan pengkajian risiko pada gambar 5.15 menunjukkan peran pada sebagai pemilik risiko dengan Unit Manajemen Risiko beserta Direksi satu sama lain terdapat keterkaitan dalam proses manajemen risiko. Dimana Pemilik Risiko bersama dengan Unit Kerja Manajemen Risiko melakukan pemantauan secara rutin terhadap faktor dan kondisi lingkungan organisasi yang dapat berpengaruh pada organisasi. Proses pemantauan dilakukan dengan merujuk Formulir Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria, serta Formulir Daftar Risiko dan Formulir Rencana penanganan Risiko. Menyusun laporan secara berkala setiap triwulan dan tahunan. Laporan triwulan I-IV didokumentasikan sesuai dengan Formulir Laporan Triwulan (TTL-FM-05) pada gambar 5.16. Laporan tahunan didokumentasikan sesuai dengan Formulir Laporan Tahunan (TTL-FM-06) pada gambar 5.17. Menindaklanjuti jika ada temuan dalam penerapan manajemen risiko. Direksi melakukan pemantauan dan peninjauan terhadap implementasi sekaligus memperhatikan dokumen dan laporan yang disusun oleh Unit Kerja Manajemen Risiko serta tingkat kematangan penerapan manajemen risiko dan diinformasikan kepada Dewan Komisaris.



Gambar 5.16 Diagram Alur Kegiatan Pemantauan Dan Pengkajian Risiko

 PT TATALOGAM LESTARI	FORMULIR LAPORAN PEMANTAUAN TRIWULAN	No. Dok. : TTL-FM-05				
		T.M.T : 03 Januari 2022				
		Rev. : 00				
Unit Organisasi : _____	Periode Penerapan : _____					
No.	Risiko Utama	Penanganan Risiko				Status Risiko
		Rencana Penanganan	Realisasi	Waktu Implementasi	PIC	
1						
Dst.						

Gambar 5.17 Formulir Laporan Pemantauan Triwulan

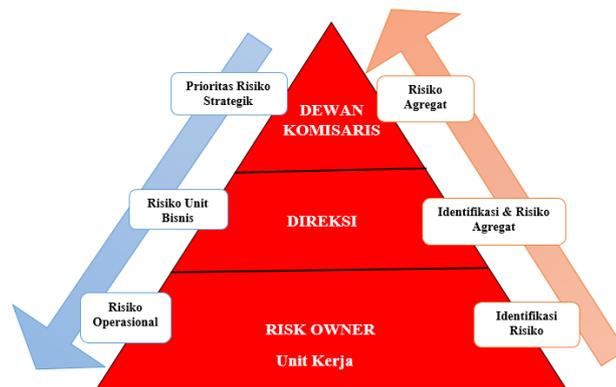
 PT TATALOGAM LESTARI	FORMULIR LAPORAN PEMANTAUAN TAHUNAN	No. Dok. : TTL-FM-06									
		T.M.T : 03 Januari 2022									
		Rev. : 00									
Unit Organisasi : _____	Periode Penerapan : _____										
1. PENILAIAN EFEKTIVITAS PENANGANAN											
Prioritas Risiko	Besaran Risiko Sebelumnya			Risiko Residual Harapan			Besaran Risiko Aktual			Status Risiko	Rekomendasi
	LK	LD	BR	LK	LD	BR	LK	LD	BR		
Keterangan: LK: Level Kemungkinan LD: Level Dampak BR: Besaran Risiko											

Gambar 5.18 Formulir Laporan Pemantauan Tahunan

6. Prosedur Pencatatan dan Pelaporan

Setiap hasil dari proses manajemen risiko harus didokumentasikan dan dilaporkan dengan mekanisme atau prosedur yang layak. Pada proses dokumentasi memuat informasi berupa risiko yang diidentifikasi dan pengendalian risiko yang

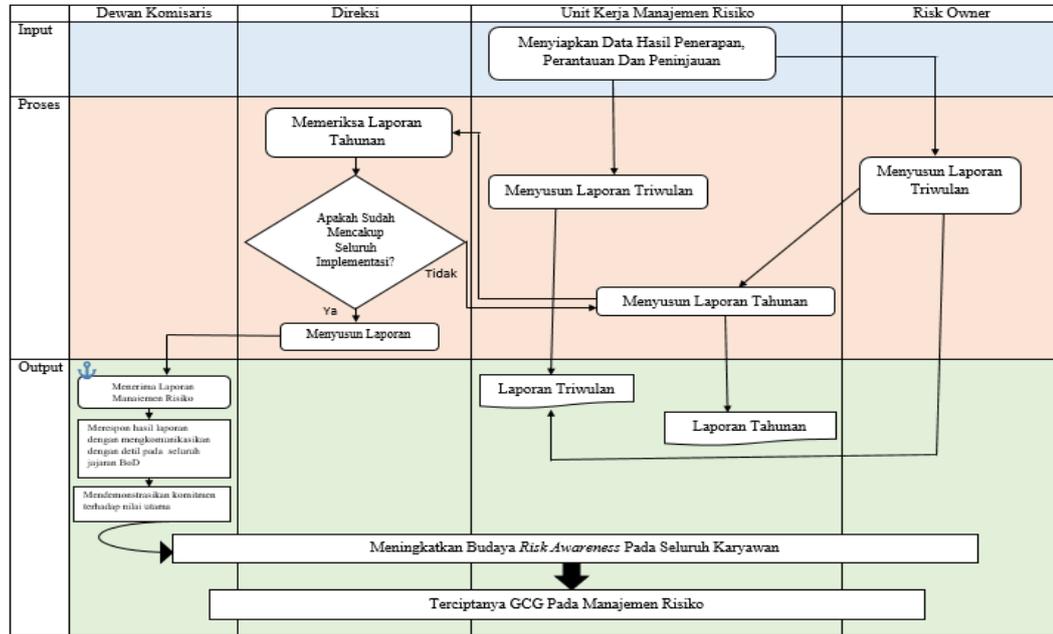
diterapkan, serta efektivitas pelaksanaan penanganan risiko. Aktivitas ini bertujuan untuk mengkomunikasikan aktivitas manajemen risiko dan hasilnya kepada seluruh bagian yang ada pada PT. Tatalogam Lestari, memberikan informasi untuk membuat keputusan, meningkatkan aktivitas-aktivitas manajemen risiko, dan memantau interaksi antara *stakeholders* yang ada di PT. Tatalogam Lestari yang bertanggung jawab atas aktivitas terkait manajemen risiko. Berikut adalah sistem pelaporan manajemen risiko PT Tatalogam Lestari.



Gambar 5.19 Sistem Pelaporan Risiko PT Tatalogam Lestari

Alur kegiatan pada tahap pelaporan risiko akan dideskripsikan pada gambar 5.19. Unit Kerja Manajemen Risiko melakukan penyiapan dokumen dan data-data hasil pemantauan dan peninjauan rutin yang telah dilakukan. Unit Kerja Manajemen Risiko bekerja sama dengan Pemilik Risiko menyusun laporan rutin triwulan sesuai format yang ada pada Formulir Laporan Triwulan (TTL-FM-05). Berdasarkan laporan triwulan, Unit Kerja Manajemen Risiko menyusun laporan rutin tahunan sesuai dengan format Formulir Laporan Tahunan (TTL-FM-06). Untuk kemudian diserahkan pada Direksi. Direksi memeriksa laporan tahunan yang disusun oleh Unit Kerja Manajemen Risiko. Jika laporan yang disusun belum mencakup keseluruhan implementasi manajemen risiko, maka ulangi proses penyusunan laporan. Jika sudah, maka Direksi melanjutkan penyusunan laporan yang akan ditujukan kepada Dewan Komisaris. Setelah Dewan Komisaris menerima laporan manajemen risiko maka dapat memberikan respon atas hasil laporan dengan mengkomunikasikan secara detil pada seluruh Direksi dengan tujuan agar dapat meningkatkan budaya *risk awareness* pada seluruh karyawan

melalui komitmen terhadap nilai utama perusahaan dengan demikian dapat menciptakan tata kelola perusahaan yang baik pada penerapan manajemen risiko.



Gambar 5.20 Diagram Alur Prosedur Pencatatan Dan Pelaporan Risiko

5.3 Ruang Lingkup Manajemen Risiko

Ruang lingkup dari manajemen risiko PT Tatalogam Lestari mengikuti pedoman yang telah disusun sebelumnya. Proses manajemen risiko dilaksanakan pada lingkup bisnis utama PT Tatalogam Lestari. Bisnis utama PT Tatalogam Lestari adalah produksi atap genteng dan baja ringan dengan sistem hulu ke hilir dari produksi hingga ke *end customer*. Sedangkan aktivitas pendukung yang terdiri dari beberapa unit diantaranya manufaktur, sales and marketing, HCM, IT, administrasi, *finance* dan akuntansi, dan *eksport-import*. Seluruh aktivitas bisnis ini terintegrasi dan dapat menjadi ruang lingkup untuk peneapan manajemen risiko PT Tatalogam Lestari.

5.4 Konteks Manajemen Risiko

Pemahaman konteks manajemen risiko PT Tatalogam Lestari dilaksanakan dengan menggunakan 2 pendekatan yaitu pendekatan secara internal dan

pendekatan secara eksternal, dimana pada pendekatan internal menggunakan analisis 7s Mckinsey dan pada pendekatan ekstenal menggunakan analisis PESTEL.

5.4.1 Analisis 7S McKinsey

Analisis konteks internal pada penelitian ini akan mengikuti komponen yang ada pada 7S McKinsey dan data yang diambil berdasarkan hasil wawancara dengan *vice president* PT Tatalogam Lestari dan studi dokumen. Adapun komponen 7S McKinsey yaitu meliputi strategi, struktur, sistem, *style*, *staff*, *skill* dan *shared value*.

a. Strategi

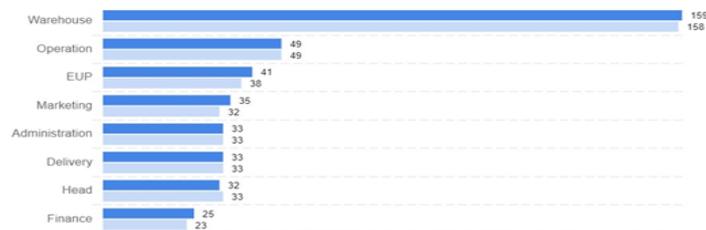
Strategi digunakan sebagai rencana perusahaan dalam merespon dan mengantisipasi dari perubahan lingkungan eksternal. Dalam strateginya, PT Tatalogam Lestari menekankan pada peningkatan laba, yang merupakan tujuan umum dari setiap bisnis. Peningkatan laba ini dicapai melalui meningkatkan pendapatan dan pengelolaan biaya yang efektif dan efisien. PT Tatalogam Lestari memiliki tujuan untuk berkomitmen untuk menjadi penyedia atap dan solusi rumah berbasis metal untuk Indonesia dengan misi yaitu 1). Bertekad menjadi perusahaan yang memiliki produk yang ringan, cepat dan kuat. Dimana arti dari produk yang ringan adalah menggunakan bahan baku *coated steel* yang jauh lebih ringan dibanding bahan konvensional. Sedangkan arti produk yang kuat adalah menggunakan bahan berkualitas terbaik yang diolah dengan tingkat akurasi tinggi, didukung cara pemasangan yang baik dan benar. Lalu produk yang cepat adalah dapat meningkatkan efisiensi waktu pengiriman, melakukan standarisasi produk dan teknik pemasangan. 2). PT Tatalogam Lestari bertekad menjadi *perusahaan* yang ringan yaitu dapat menciptakan sistem manajemen terbaik dengan memaksimalkan kemampuan kerja setiap individu, menghilangkan birokrasi yang rumit dalam pengambilan keputusan. Mencari struktur *cost* yang paling efisien. Tanpa mengorbankan kualitas. Kuat yaitu memiliki struktur perusahaan yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan. Cepat yaitu memiliki SDM yang lincah dan proaktif, yang mendukung perubahan struktur organisasi yang dinamis sesuai strategi perusahaan.

b. Struktur

Struktur organisasi pada perusahaan terdiri dari CEO, *vice president*, *general manager*, *manager* pada setiap unit dan seluruh karyawan. Koordinasi yang dilakukan antar unit yang ada di kantor pusat masih dilakukan secara formal dan informal, apabila terdapat kebutuhan mendesak maka dapat dilakukan koordinasi secara informal yaitu melalui *online* notifikasi atau *whatsapp group*. Pembuat keputusan dilakukan melalui rapat dengan jajaran direksi, VP dan *manager* unit. Setiap anggaran yang akan dipertanggungjawabkan pada direktur keuangan yang kemudian didelegasikan kepada *manager* unit.

c. Sistem

Sistem pertanggungjawaban yang diimplementasikan pada perusahaan adalah komunikasi antar karyawan, *manager* unit bertanggung jawab pada bawahannya, *general manager* akan mendapatkan pelaporan dari *manager* masing-masing unit yang dilaksanakan di dalam kantor pusat PT Tatalogam Lestari. Saat ini belum adanya unit atau fungsi khusus manajemen risiko korporasi terintegrasi, hanya ada pengidentifikasi risiko yang dilakukan pada unit/divisi QMS. Sistem manajemen risiko yang akan diusulkan akan diintegrasikan satu sama lain dengan penyesuaian dengan proses bisnis PT Tatalogam Lestari. Berdasarkan gambar 5.20 yang menjelaskan mengenai komposisi karyawan masing-masing unit pada PT Tatalogam Lestari dimana unit yang memiliki komposisi paling banyak adalah unit *warehouse*



Gambar 5.21 Komposisi Karyawan PT Tatalogam Lestari

d. Style

Di dalam perusahaan yang terdiri dari berbagai divisi yang mempunyai aktivitas yang berbeda-beda sesuai dengan fungsinya, seorang pemimpin harus mampu mengkoordinir juga semua bagian fungsi perusahaan yang ada menjadi satu

arah untuk mencapai visi yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan adalah kekeluargaan dengan gaya demokratis sesuai dengan hierarki yang mengadopsi *top-down control*. Sistem gaya bekerja pada PT Tatalogam Lestari khususnya di kantor pusat Jakarta menggunakan sistem *Work from Office* dan *Work from Home* karena adanya pembatasan akibat COVID-19.

e. Staff

Komposisi karyawan pada PT Tatalogam Lestari dibagi per departemen dan per divisi yang terdiri dari lima departemen dengan 14 unit yaitu, departemen logistik, departemen administrasi, departemen keuangan dan akuntansi, departemen *manufacturing* dan departemen *sales and marketing* sedangkan pada 14 unit/divisi yaitu unit *sales* dan *marketing*, unit produksi, unit *warehouse*, unit *eksport-import*, unit *GA&Building*, unit IT, unit *human capital*, unit *retail and development*, unit pengontrol keuangan, unit *delivery*, unit *pricing*, unit promosi, unit PPC dan unit *quality control*. SOP dan KPI yang telah dibuat dan dijalankan oleh masing-masing unit dan dilakukan peninjauan selama 6 bulan sekali oleh tim manajemen mutu.

f. Skill

Pegawai PT Tatalogam Lestari banyak di dominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan akhir tingkat sarjana dan masih banyak nya beberapa pegawai yang masih belum mencantumkan tingkat pendidikannya. Pegawai dengan sertifikasi ahli sangat akan membantu perusahaan. Berikut tabel presentasi dari komposisi pendidikan pegawai PT Tatalogam Lestari.

■ Not Filled	132	80.5%
■ Senior High School	2	1.2%
■ Bachelor Degree (S1)	28	17.1%
■ Master Degree (S2)	2	1.2%

Gambar 5.22 Tingkat Pendidikan Karyawan PT Tatalogam Lestari

g. *Shared Value*

Meningkatkan *value* perusahaan dengan menerapkan nilai budaya yang terdapat pada perusahaan yaitu

SIGAP

SETIA: Menjunjung tinggi kesetiaan terhadap pelanggan, supplier, mitra bisnis dan setiap individu di dalam keluarga PT Tatalogam Lestari.

Integrity: Martabat seseorang terletak pada kejujurannya. Menjadi pribadi yang bisa dipercaya, adalah nilai tambah seseorang dalam mencapai keberhasilan hidup. Wajib menjunjung tinggi kejujuran dalam berhubungan dengan pelanggan, *supplier*, sesama karyawan maupun seluruh keluarga besar PT Tatalogam Lestari.

Gratitude: Bersyukur terhadap segala yang baik yang terjadi di sekitar kita. Menyadari bahwa kelancaran pekerjaan kita tentunya tidak terlepas dari bantuan dan kerja sama rekan-rekan, *supplier* maupun pelanggan di sekitar kita. Rasa terima kasih yang kita ungkapkan dengan sikap saling menghormati, saling membantu, kerja sama yang baik, tentunya akan mempermudah keberhasilan kita ke depannya. Anggapan Positif: Pikiran positif akan menghapus hambatan yang mungkin muncul dalam pekerjaan kita. Keluarga besar SIMANTAP sepatutnya memperlakukan pelanggan, *supplier* dan rekan-rekan sebagai kerabat yang patut dihormati dan dihargai layaknya keluarga. Menjunjung tinggi keterbukaan dan kebersamaan dalam menyelesaikan masalah demi keberhasilan bersama.

Profesional: Berusaha untuk terus berkembang baik secara pengetahuan, teknis maupun emosional. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang efektif dan efisien yang mampu memberi kontribusi bagi kemajuan PT Tatalogam Lestari.

5.4.2 Analisis PESTEL

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis PESTEL dalam menentukan konteks secara eksternal yang dapat mempengaruhi dari keseluruhan aktivitas bisnis PT. Tatalogam Lestari. Analisis PESTEL terdapat beberapa komponen yaitu dari segi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan serta hukum. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Berikut analisis PESTEL dibawah ini yang akan menjelaskan kondisi eksternal yang dapat berpotensi sebagai peluang maupun ancaman pada proses bisnis PT Tatalogam Lestari.

1. Politik

Faktor politik dapat menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi berjalannya bisnis. Pada analisis politik, terdapat kebijakan pemerintah (Undang-Undang No. 3 Tahun 2014) tentang Perindustrian baja, peran pemerintah dalam mendorong kemajuan sektor industri pada masa yang akan datang. Kebijakan tersebut membuka peluang buat pemain baru untuk masuk ke dalam industri baja ringan di Indonesia, sehingga perusahaan PT Tatalogam Lestari perlu mempersiapkan diri terhadap kemungkinan tersebut dengan memperkuat internal perusahaan agar mampu mengantisipasi ancaman.

2. Ekonomi

Dari sektor ekonomi, terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi kondisi bisnis. Meningkatnya perekonomian nasional, sektor industri logam, termasuk baja ringan di dalamnya, berpotensi memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian nasional. Industri logam merupakan salah satu sektor yang prospektif ke depannya karena kebutuhan domestik cukup besar, sehingga memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian nasional. Selain memiliki nilai ekspor, baja tingkat kebutuhannya terus meningkat di dalam negeri. Hal tersebut dapat dijadikan sebuah potensi peluang oleh perusahaan untuk memperluas market share agar dapat mencapai tujuan perusahaan dalam mengatasi nusantara. IMF memprediksikan proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia untuk tahun 2022 sebesar 5,9%. Sehingga pertumbuhan yang menjanjikan tersebut, perusahaan dapat memperoleh manfaat dari pertumbuhan ekonomi tersebut. Lalu faktor lainnya yang juga dapat memiliki dampak bagi pertumbuhan suatu perusahaan adalah fluktuasinya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap mata uang asing membuat beberapa material komponen baja tidak dapat diprediksi karena masih menggunakan bahan impor. Hal tersebut dapat menjadi sebuah ancaman untuk perusahaan sehingga perlunya sebuah strategi dalam mengurangi risiko tersebut.

3. Sosial

Pada faktor sosial ini, hal yang dapat mempengaruhi kondisi bisnis suatu perusahaan diantaranya berubahnya gaya pada masyarakat yang lebih cenderung menggunakan proses digital. Pergeseran pada sektor barang yang dibeli melalui marketplace membuat semakin bertumbuh pesat jumlah pengguna marketplace. Perubahan sikap sosial tersebut diiringi dengan adanya perubahan permintaan terhadap berbagai jenis barang dan jasa. Perusahaan PT Tatalogam Lestari memerlukan strategi dalam memanfaatkan perubahan sosial ini sebagai peluang untuk melakukan ekspansi. Perusahaan juga perlu mengikuti penilaian sosial dimana 80% masyarakat menjadi lebih peduli terhadap kualitas dan keamanan produk sehingga PT Tatalogam Lestari dapat terus mengembangkan produk-produk yang berkualitas agar dapat mendominasi pasar pada industri baja ringan saat ini. Hal ini dapat berpengaruh besar terhadap perencanaan strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang mengacu pada perkembangan sosial masyarakat.

4. Teknologi

Faktor ini menyinggung inovasi pada teknologi yang mempengaruhi operasi dan industri bisnis secara baik maupun buruk. Teknologi dapat mempengaruhi bahan baku, operasional, produk dan jasa suatu bisnis. Perubahan teknologi memberikan peluang dan ancaman terhadap hasil produk, pelayanan dan jasa yang diberikan perusahaan. Teknologi informasi mampu menggabungkan kehandalan keterampilan fungsional dengan kecepatan proses sehingga memberikan keunggulan kecepatan, efisiensi, mutu proses integrasi dalam pelayanan konsumen dan kapasitas nilai perusahaan dalam memberikan suatu produk dan jasa. Perkembangan teknologi masa kini sangat maju dan berkembang memberikan peluang bagi PT Tatalogam Lestari dalam memanfaatkan teknologi tersebut dalam memenuhi kebutuhan perusahaan. Mengikuti perkembangan teknologi informasi saat ini dapat meningkatkan kualitas produk, meningkatkan efisiensi operasional produksi sehingga membantu kegiatan operasional perusahaan yang lebih efektif. Perkembangan teknologi tersebut juga dapat

memberikan ancaman pada PT Tatalogam Lestari karena seiring berkembangnya teknologi dapat mendorong munculnya produk pengganti dengan teknologi baru yang lebih unggul. Teknologi yang terus berkembang menjadi salah satu faktor ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. Teknologi-teknologi baru dan maju serta berbagai inovasi terbaru akan menuntut perusahaan untuk memperbaharui mesin-mesin yang sudah ada, namun harga dari teknologi baru tersebut sangat mahal dan perusahaan harus memenuhi perubahan-perubahan inovasi terbaru agar dapat bersaing dengan para pesaingnya.

5.5 Kriteria Manajemen Risiko

Kriteria manajemen risiko pada perusahaan menggunakan kriteria kemungkinan dan kriteria dampak. Kriteria kemungkinan dapat menunjukkan probabilitas dari kejadian risiko yang terjadi di PT Tatalogam Lestari sedangkan kriteria dampak dapat menunjukkan akibat yang ditimbulkan dari risiko tersebut terhadap beberapa aspek perusahaan seperti aspek keuangan, reputasi, operasional, kinerja, K3, kepatuhan dan kepuasan pelanggan. Kriteria risiko tersebut disusun sesuai pada dokumen perusahaan saat menerapkan manajemen risiko. Beberapa aspek dampak yaitu aspek operasional, kinerja, keuangan, reputasi, K3, kepatuhan dan kepuasan pelanggan. Aspek tersebut dibentuk dengan mempertimbangkan berdasarkan dari bentuk bisnis perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, dimana potensi bahaya kerja pada pekerja sangat besar seperti bahaya benda jatuh, paparan serbuk logam dan sebagainya. Meningkatnya produktivitas perusahaan semakin meningkat pula risiko terhadap tenaga kerja terutama yang berkaitan dengan keselamatan dalam bekerja sehingga keselamatan dan kesehatan kerja menjadi kegiatan yang penting bagi tenaga kerja untuk menjamin dan melindungi keselamatan dan kesehatan karyawan melalui upaya pencegahan K3. Sedangkan pertimbangan pada aspek kepuasan pelanggan perlu diperhitungkan karena pelanggan menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam bisnis perusahaan sehingga tolok ukur dari sudut pandang pelanggan menjadi penting dalam kesuksesan perusahaan.

Salah satu tolok ukur dalam menentukan batasan pada kriteria risiko yang dapat menghambat sasaran perusahaan adalah dengan merumuskan *key risk indicator* (KRI). KRI ditentukan oleh unit kerja manajemen risiko melalui *key performance indicator* perusahaan. penyusunan KRI perlunya verifikasi dari *top management*. KRI ditetapkan dengan bertujuan sebagai pertimbangan pada unit kerja dalam menetapkan KPI. *Key risk indicator* juga dapat bertujuan dalam mengetahui peningkatan kemungkinan risiko yang berujung memberikan dampak pada pencapaian PT Tatalogam Lestari. Dengan adanya KRI membuat proses manajemen risiko dapat menyatu dengan strategi yang ada pada PT Tatalogam Lestari dengan demikian, dapat menghasilkan *value* bagi perusahaan. Terdapat 10 *key risk indicators* yang dapat diimplementasikan oleh PT Tatalogam Lestari yang akan diuraikan pada tabel 5.8.

Tabel 5.8 KRIs (*Key Risk Indicators*) PT Tatalogam Lestari

No	KPI	Risk Driver	KRI	Satuan
1.	<i>Sales in</i>	Penjualan tiap bulan	Jumlah penjualan yang dihasilkan setiap bulan	Rupiah
2.	<i>Unit cost</i>	Tenaga kerja	Jumlah biaya tenaga kerja	Rupiah
3.	<i>Bad Debt</i>	Pengelolaan piutang	Persentase penyelesaian <i>bad debt</i>	%
4.	<i>Productivity</i>	Output produk yang dihasilkan	Jumlah produk yang dihasilkan	Kg
5.	Volume	Mesin produksi	Jumlah rata-rata <i>availability</i> dari setiap mesin produksi	%
6.	<i>Yield raw material</i>	<i>Raw material</i> yang digunakan	Jumlah <i>raw material</i> yang dihasilkan	%
7.	<i>Yield packaging material</i>	Packaging material yang digunakan	Jumlah packaging material yang dihasilkan	%
8.	<i>Product quality index</i>	<i>Frequency rate</i>	Persentase <i>frequency rate</i>	%
9.	Sertifikasi	SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan	Jumlah SDM yang memiliki sertifikasi	Per orang
10.	<i>Manufacturing capacity index</i>	<i>Availability product</i>	Persentase dari keterlambatan <i>inventory</i>	%

5.6 Matriks Analisis Risiko Dan Level Risiko

Matriks analisis risiko adalah matriks yang dapat menunjukkan hubungan antara kriteria kemungkinan dan kriteria dampak risiko. Nilai pada kriteria kemungkinan dan kriteria dampak dirumuskan dalam bentuk perkalian sehingga dapat menjadi sebuah besaran risiko. Level risiko PT Tatalogam Lestari terdiri dari 5 bagian yaitu, sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan ekstrim. Penerapan toleransi risiko pada penelitian ini mengacu pada toleransi risiko pada Pedoman Manajemen Risiko (Lampiran 1). Dalam menentukan batasan risiko mengacu pada kapasitas perusahaan menghadapi risiko dan PT Tatalogam Lestari merupakan perusahaan dengan tipe yang menghindari risiko sehingga dapat dideskripsikan melalui matriks analisis risiko pada tabel 5.9. Garis toleransi yang ada pada matriks analisis risiko tersebut menunjukkan bahwa risiko di atas garis membutuhkan tindakan penanganan sedangkan yang dibawah garis toleransi adalah risiko yang dapat diterima dan cukup diberikan pengawasan oleh manajemen.

Tabel 5.9 Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Cukup Signifikan	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	4	Sering Terjadi	4	8	12	16	20
	3	Kadang-Kadang Terjadi	3	6	9	12	15
	2	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	2	3	4	5

Toleransi Risiko

5.7 Asesmen Risiko

Pada tahap assesmen risiko terdiri dari tiga tahapan yaitu identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko.

5.7.1 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilaksanakan melalui proses wawancara dengan para *manager* unit sesuai dengan struktur organisasi yang ada pada PT. Tatalogam

Lestari. Identifikasi risiko dilakukan pada 14 unit/divisi yaitu produksi, *finance controller*, *eksport-import*, IT, HCM (*Human Capital Management*), PPC (*Plan Production Control*), SAC (*Stock Admin Control*), WH (*Warehouse*), *invoicing*, *GA&Building*, *delivery*, *pricing*, promosi dan *sales & marketing*. Pada 14 unit tersebut berada pada lima departemen yaitu departemen administrasi, keuangan, *sales&marketing*, *manufacturing* dan logistik. Selain itu juga dilakukan analisa pada dokumen perusahaan. Hasil dari identifikasi risiko adalah sebuah daftar risiko (*risk register*). *Risk register* tersebut terbentuk mengacu pada RBS (*risk breakdown structure*) dan WBS (*work breakdown structure*). Identifikasi risiko pada penelitian ini menghasilkan 63 risiko yang berasal dari aktivitas bisnis PT. Tatalogam Lestari. Pada tabel 5.10 akan mendeskripsikan risiko-risiko yang ada pada perusahaan.

Nama Fungsi/ Cabang			Kantor Pusat	Identifikasi Risiko							Analisa Risiko			
Nama Perusahaan		PT Tatalogam Lestari												
Kode Risiko	N o.	Sub Area	Proses Bisnis	Kategori Risiko	Tanggal Identifikasi	Risiko		Penyebab			LK	LD	BR	Level Risiko
						Uraian	Departement	Uraian	Sumber					
TTL-ADM-001	1.	HCM	Meningkatkan kompetensi SDM	SDM	24-01-2022	Adanya pelatihan seperti <i>workshop</i> dan seminar yang tidak diaplikasikan untuk pekerjaan sehari-hari (tidak digunakan secara maksimal)	Administrasi	Tidak diberikan wadah untuk menerapkan <i>skill</i> setelah selesai pelatihan	HCM	4	3	12	Tinggi	
TTL-ADM-002	2.	HCM	Meningkatkan kompetensi SDM	SDM	24-01-2022	Sumber daya manusia yang kurang kompeten dibidangnya	Administrasi	<i>Skill</i> dan <i>passion</i> nya tidak pada bidang tersebut (salah penempatan pekerjaan)	HCM	3	3	9	Sedang	
TTL-ADM-003	3.	HCM	Meningkatkan kompetensi SDM	SDM	24-01-2022	Sedikitnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tertentu	Administrasi	Mahalnya pelatihan kompetensi tertentu	HCM	4	5	20	Ekstrim	
TTL-ADM-004	4.	HCM	Meningkatkan kompetensi SDM	SDM	24-01-2022	Proporsi karyawan setiap unit yang tidak seimbang	Administrasi	Kesalahan perhitungan WLA & MPP	HCM	4	4	16	Tinggi	
TTL-ADM-005	5.	HCM	Meningkatkan kompetensi SDM	SDM	24-01-2022	Berkurangnya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan	Administrasi	Adanya keterlambatan perpanjangan Kontrak pada Karyawan	HCM	4	3	12	Tinggi	
TTL-ADM-006	6.	IT	Meningkatkan keamanan data sistem informasi	Manajerial	24-01-2022	Hilangnya data-data penting pada <i>server</i>	Administrasi	Adanya <i>server intrusion</i>	IT	1	5	5	Ekstrim	
TTL-ADM-007	7.	IT	Meningkatkan keamanan data sistem informasi	Manajerial	24-01-2022	Informasi rahasia perusahaan yang penting dapat tersebar keluar	Administrasi	Adanya <i>server intrusion</i>	IT	1	5	5	Ekstrim	
TTL-ADM-008	8.	IT	Meningkatkan keamanan data sistem informasi	Manajerial	24-01-2022	Rusaknya Semua Fasilitas dan Perangkat yang ada di Ruang <i>server</i>	Administrasi	Kurangnya <i>maintenance</i>	IT	1	4	4	Rendah	
TTL-ADM-009	9.	IT	Meningkatkan keamanan data sistem informasi	Manajerial	24-01-2022	Terjadinya <i>force majeure</i>	Administrasi	Karena adanya data yang <i>invalid</i>	IT	1	4	4	Rendah	
TTL-ADM-010	10	IT	Meningkatkan keamanan data sistem informasi	Manajerial	24-01-2022	Kehilangan data CCTV	Administrasi	Adanya pihak yang sengaja menghancurkan CCTV	IT	1	5	5	Ekstrim	

Nama Fungsi/ Cabang			Kantor Pusat		Identifikasi Risiko					Analisa Risiko			
Nama Perusahaan		PT Tatalogam Lestari											
Kode Risiko	N o.	Sub Area	Proses Bisnis	Kategori Risiko	Tanggal Identifikasi	Risiko		Penyebab		LK	LD	BR	Level Risiko
						Uraian	Departement	Uraian	Sumber				
TTL-ADM-011	11	IT	Meningkatkan keamanan data sistem informasi	Manajerial	24-01-2022	Terjadinya kerusakan <i>harddisk</i>	Administrasi	Pemakaian <i>harddisk</i> yang sudah lama	IT	2	2	4	Rendah
TTL-ADM-012	12	IT	Meningkatkan keamanan data sistem informasi	Manajerial	24-01-2022	Terjadi kehilangan aset inventaris (Laptop)	Administrasi	Kelalaian manusia	IT	1	3	3	Rendah
TTL-ADM-013	13	<i>Invoicing</i>	Meningkatkan pengelolaan <i>invoice</i>	Keuangan	24-01-2022	Kesalahan penulisan pada <i>invoice</i>	Administrasi	Kelalaian SDM	<i>Invoicing</i>	5	3	15	Tinggi
TTL-ADM-014	14	GA & Building	Meningkatkan pengelolaan aset	Operasional	24-01-2022	Aset, Perawatan Bangunan dan Kelengkapan Pendukung mengalami kerusakan	Administrasi	Kurangnya maintenance pada aset, perawatan bangunan dan kelengkapan pendukung	GA & Building	1	5	5	Ekstrim
TTL-LOG.-001	15	Delivery	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Operasional	26-01-2022	Kesalahan dalam pengiriman barang (pabrik <i>to customer</i>)	Logistik	Kurangnya pengawasan dalam pengecekan barang (<i>human eror</i>)	Delivery	4	3	12	Tinggi
TTL-LOG.-002	16	Delivery	Meningkatkan pengelolaan pengiriman	Operasional	26-01-2022	Pengiriman barang yang tidak tepat waktu	Logistik	<i>High season</i> sehingga tidak dapat mencapai permintaan	Delivery	3	4	12	Tinggi
TTL-LOG.-003	17	Delivery	Meningkatkan pengelolaan pengiriman	Operasional	26-01-2022	Barang hilang saat proses pengiriman	Logistik	Karena kecelakaan transportasi	Delivery	2	4	8	Sedang
TTL-LOG.-004	18	Delivery	Meningkatkan pengelolaan pengiriman	Operasional	26-01-2022	Kerusakan produk saat pengiriman ke <i>customer</i>	Logistik	Proses <i>packaging</i> yang tidak sesuai standar	Delivery	2	4	8	Sedang
TTL-LOG.-005	19	Delivery	Meningkatkan pengelolaan ekspedisi eksternal	Operasional	26-01-2022	Meningkatnya <i>product rejection</i>	Logistik	Armada yang digunakan tidak sesuai standar sehingga banyak barang yang hancur saat perjalanan	Delivery	3	4	12	Sedang
TTL-LOG.-006	20	Delivery	Meningkatkan efisiensi biaya transportasi ekspedisi	Keuangan	26-01-2022	Kenaikan harga pada jasa ekspedisi	Logistik	Karena perubahan peraturan dari pemerintah	Delivery	2	4	8	Sedang

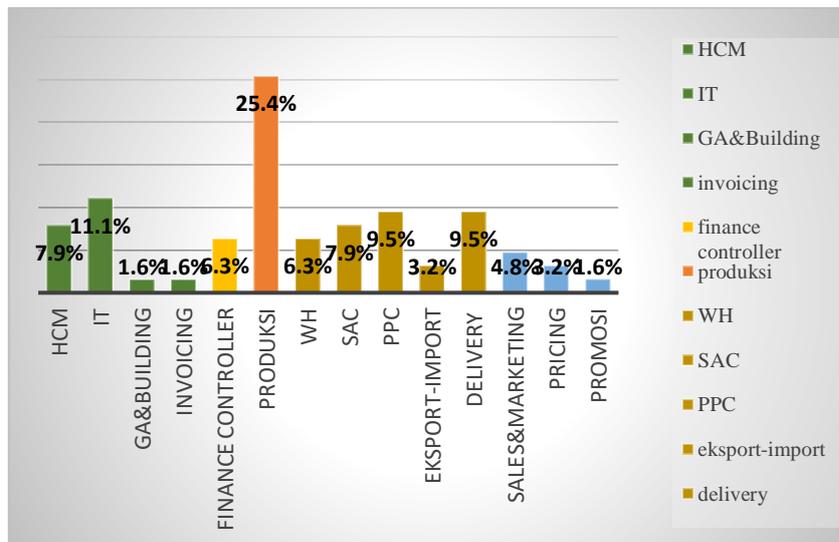
Nama Fungsi/ Cabang			Kantor Pusat		Identifikasi Risiko						Analisa Risiko			
Nama Perusahaan		PT Tatalogam Lestari												
Kode Risiko	No.	Sub Area	Proses Bisnis	Kategori Risiko	Tanggal Identifikasi	Risiko		Penyebab		LK	LD	BR	Level Risiko	
						Uraian	Departement	Uraian	Sumber					
TTL-LOG.-007	21	Warehouse	Meningkatkan pengelolaan <i>stock</i>	Operasional	28-01-2022	Barang yang diterima mengalami kerusakan (pabrik <i>to warehouse</i>)	Logistik	Tidak adanya SOP peletakkan posisi barang pada truk yang benar	Warehouse	3	4	12	Tinggi	
TTL-LOG.-008	22	Warehouse	Meningkatkan pengelolaan <i>stock</i>	Operasional	28-01-2022	Stock slowmoving dan potongan di pabrik bertambah	Logistik	Kurangnya melakukan penyotiran barang	Warehouse	2	3	6	Sedang	
TTL-LOG.-009	23	Warehouse	Meningkatkan pengelolaan <i>stock</i>	Operasional	28-01-2022	Meningkatnya penyimpanan produk <i>grade C</i> di area gudang	Logistik	Tidak terjual karena pandemi COVID 19	Warehouse	4	5	20	Ekstrim	
TTL-LOG.-010	24	Warehouse	Meningkatkan penerapan sistem manajemen	Operasional	28-01-2022	Area mesin dan produk semakin sempit	Logistik	Penumpukan barang pada 1 lokasi	Warehouse	1	5	5	Ekstrim	
TTL-LOG.-011	25	Stock Admin Control	Meningkatkan penerapan sistem manajemen	Operasional	27-01-2022	Jenis barang yang tidak sesuai antara <i>input</i> dengan <i>output</i>	Logistik	Belum terinputnya barang ketika proses <i>packaging</i>	Stock Admin Control	3	3	9	Tinggi	
TTL-LOG.-012	26	Stock Admin Control	Meningkatkan pengelolaan <i>stock</i>	Operasional	27-01-2022	Terdapat perbedaan jumlah stock barang antara <i>input</i> dengan <i>output</i>	Logistik	Kesalahan <i>input</i>	Stock Admin Control	3	3	9	Tinggi	
TTL-LOG.-013	27	Stock Admin Control	Meningkatkan pengelolaan <i>stock</i>	Operasional	27-01-2022	Adanya <i>stock</i> barang yang tertukar	Logistik	Karena SOP penempatan <i>stock</i> yang tidak sesuai	Stock Admin Control	1	3	3	Rendah	
TTL-LOG.-014	28	Stock Admin Control	Meningkatkan pengelolaan <i>stock</i>	Operasional	27-01-2022	Hasil <i>stock opname</i> yang tidak akurat	Logistik	Karena kesalahan perhitungan dalam <i>stock opname</i>	Stock Admin Control	2	2	4	Rendah	
TTL-LOG.-015	29	Stock Admin Control	Meningkatkan penerapan sistem manajemen	Manajerial	27-01-2022	Prosedur pengontrolan tidak dijalankan secara konsisten	Logistik	Karena adanya pelanggaran saat pengontrolan	Stock Admin Control	2	3	6	Tinggi	
TTL-LOG.-016	30	PPC (Product Planning Control)	Meningkatkan <i>lean production</i>	Keuangan	25-01-2022	<i>Lost Sales</i> (produksi < <i>demand</i>)	Logistik	Karena keliru saat perhitungan perencanaan produksi	PPC (Product Planning Control)	2	4	8	Tinggi	
TTL-LOG.-017	31	PPC (Product Planning Control)	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Operasional	25-01-2022	Pemenuhan <i>outstanding PO customer</i> tidak tepat waktu	Logistik	Karena adanya <i>Stock Barang Jadi</i> < <i>Min Stock</i>	PPC (Product Planning Control)	3	3	9	Tinggi	

Nama Fungsi/ Cabang				Kantor Pusat	Identifikasi Risiko						Analisa Risiko			
Nama Perusahaan			PT Tatalogam Lestari											
Kode Risiko	No.	Sub Area	Proses Bisnis	Kategori Risiko	Tanggal Identifikasi	Risiko		Penyebab		LK	LD	BR	Level Risiko	
						Uraian	Departement	Uraian	Sumber					
		g Control)							Planning Control)					
TTL-LOG.-018	32	PPC (Product Plannin g Control)	Meningkatkan <i>lean production</i>	Operasi onal	25-01-2022	Utilisasi Mesin berjalan tidak optimal	Logistik	Penurunan <i>demand</i> karena Covid 19	PPC (Product Planning Control)	3	3	9	Tinggi	
TTL-LOG.-019	33	PPC (Product Plannin g Control)	Meningkatkan kualitas pengecekan bahan baku dan bahan jadi	Operasi onal	25-01-2022	Tidak mencantumkan status <i>coil</i> sehingga <i>coil</i> bermasalah dapat diproduksi	Logistik	Kurangnya memastikan prosedur oleh admin raw material	PPC (Product Planning Control)	1	4	4	Rendah	
TTL-LOG.-020	34	PPC (Product Plannin g Control)	Meningkatkan pengelolaan <i>stock</i>	Operasi onal	25-01-2022	<i>Stock</i> tidak terkendali	Logistik	Karena keliru saat perhitungan perencanaan produksi	PPC (Product Planning Control)	1	4	4	Rendah	
TTL-LOG.-021	35	PPC (Product Plannin g Control)	Meningkatkan kualitas pengecekan bahan baku dan bahan jadi	Operasi onal	25-01-2022	Kesalahan prioritas alokasi barang	Logistik	Keliru dalam perhitungan proses perencanaan	PPC (Product Planning Control)	1	2	2	Sangat rendah	
TTL-LOG.-022	36	Eksport-Import	Meningkatkan penerapan sistem manajemen	Legal	31-01-2022	Surat Pertimbangan Teknis dan Surat Persetujuan <i>Import</i> ditolak	Logistik	Data tidak lengkap atau tidak sesuai	Eksport-Import	2	3	6	Sedang	
TTL-LOG.-023	37	Eksport-Import	Meningkatkan penerapan sistem manajemen	Legal	31-01-2022	Proses <i>import</i> dipersulit	Logistik	Karena banyak jenis barang yang belum pernah di <i>import</i>	Eksport-Import	2	3	6	Sedang	
TTL-F&ACC-001	38	Finance Controller	Meningkatkan Penerapan Sistem Manajemen	Keuangan	27-01-2022	Adanya manipulasi biaya (hasil penjualan)	Finance & accounting	Tidak adanya peraturan	Finance Controller	1	4	4	Rendah	
TTL-F&ACC-002	39	Finance Controller	Meningkatkan Pengelolaan Keuangan	Keuangan	27-01-2022	<i>Debt</i> tidak dilunasi oleh customer dengan tepat waktu	Finance & accounting	Tidak ada kebijakan mengenai toleransi <i>debt</i>	Finance Controller	5	4	20	Ekstrim	

Nama Fungsi/ Cabang				Kantor Pusat	Identifikasi Risiko					Analisa Risiko			
Nama Perusahaan		PT Tatalogam Lestari											
Kode Risiko	No.	Sub Area	Proses Bisnis	Kategori Risiko	Tanggal Identifikasi	Risiko		Penyebab		LK	LD	BR	Level Risiko
						Uraian	Departement	Uraian	Sumber				
TTL-F&ACC-003	40	Finance Controller	Meningkatkan Pengelolaan Keuangan	Keuangan	27-01-2022	Cash flow tidak mencapai target	Finance & accounting	Penjualan menurun akibat pandemi covid 19	Finance Controller	2	3	6	Sedang
TTL-F&ACC-004	41	Finance Controller	Meningkatkan Pengelolaan Keuangan	Keuangan	27-01-2022	Kesalahan Pengiriman Invoice ke Customer	Finance & accounting	Kelalaian SDM	Finance Controller	1	2	2	Sangat rendah
TTL-MFTR-001	42	Produksi	Meningkatkan lean production	Operasional	28-01-2022	Produksi yang overtime	Manuf acturing	High demand	Produksi	3	3	9	Sedang
TTL-MFTR-002	43	Produksi	Meningkatkan penerapan sistem manajemen	Operasional	28-01-2022	Adanya limbah plat aluminium yang menumpuk	Manuf acturing	Tidak ada kebijakan dalam penempatan sisa produksi/limbah	Produksi	4	3	12	Tinggi
TTL-MFTR-003	44	Produksi	Meningkatkan kualitas pengecekan bahan baku dan bahan jadi	Operasional	28-01-2022	Kualitas produk raw material yang tidak sesuai standar	Manuf acturing	Keteledoran saat penerimaan barang	Produksi	3	3	9	Sedang
TTL-MFTR-004	45	Produksi	Meningkatkan kualitas pengecekan bahan baku dan bahan jadi	Operasional	28-01-2022	Terjadi kesalahan dalam menempel sticker produk	Manuf acturing	Kelalaian SDM	Produksi	5	3	15	Tinggi
TTL-MFTR-005	46	Produksi	Meningkatkan pengelolaan supplier	Operasional	28-01-2022	Supplier menyediakan barang tidak berstandar ISO	Manuf acturing	Karena untuk menekan harga yang rendah	Produksi	2	3	6	Sedang
TTL-MFTR-006	47	Produksi	Meningkatkan lean production	Operasional	28-01-2022	Produksi yang tidak optimal	Manuf acturing	Jadwal produksi yang kacau akibat pandemi covid 19	Produksi	3	4	12	Tinggi
TTL-MFTR-007	48	Produksi	Meningkatkan kualitas pengecekan bahan baku dan bahan jadi	Operasional	28-01-2022	Beberapa produk tidak terkena cat saat proses digital printing	Manuf acturing	Produk yang lengket sehingga tidak terkena cat	Produksi	5	3	15	Tinggi
TTL-MFTR-008	49	Produksi	Meningkatkan lean production	Operasional	28-01-2022	Kualitas produksi menurun	Manuf acturing	Karena sering terjadi idle time pada mesin	Produksi	3	3	9	Sedang

Nama Fungsi/ Cabang				Kantor Pusat	Identifikasi Risiko					Analisa Risiko			
Nama Perusahaan			PT Tatalogam Lestari										
Kode Risiko	No.	Sub Area	Proses Bisnis	Kategori Risiko	Tanggal Identifikasi	Risiko		Penyebab		LK	LD	BR	Level Risiko
						Uraian	Departement	Uraian	Sumber				
TTL-MFTR-009	50	Produksi	Meningkatkan kualitas pengecekan bahan baku dan bahan jadi	Operasional	28-01-2022	Material yang berkaratan	Manufaktur	Material memiliki kadar air yang terlalu basah dan ditambah air timbul dari alas kayu	Produksi	3	5	15	Ekstrim
TTL-MFTR-010	51	Produksi	Meningkatkan kualitas pengecekan bahan baku dan bahan jadi	Operasional	28-01-2022	Rejection material (area produksi)	Manufaktur	Karena tidak memenuhi spesifikasi dari kapasitas mesin dan kualitas material	Produksi	2	3	6	Sedang
TTL-MFTR-011	52	Produksi	Meningkatkan K3	K3	28-01-2022	Kecelakaan kerja	Manufaktur	Barang yang menumpuk, mempersempit area produksi	Produksi	1	5	5	Ekstrim
TTL-MFTR-012	53	Produksi	Meningkatkan lean production	Operasional	28-01-2022	Pada jenis barang tertentu, kapasitas produksi menurun	Manufaktur	Operator produksi sering tidak masuk	Produksi	2	2	4	Rendah
TTL-MFTR-013	54	Produksi	Meningkatkan lean production	Operasional	28-01-2022	Pengerjaan pelubangan dikerjakan secara manual	Manufaktur	Karena belum adanya otomatisasi mesin	Produksi	4	4	16	Tinggi
TTL-MFTR-014	55	Produksi	Meningkatkan lean production	Operasional	28-01-2022	Produksi barang terlambat dari schedule yang telah ditetapkan	Manufaktur	High demand	Produksi	2	3	6	Sedang
TTL-MFTR-015	56	Produksi	Meningkatkan lean production	Operasional	28-01-2022	Penurunan speed mesin	Manufaktur	Karena maintenance mesin jarang dilakukan	Produksi	1	4	4	Rendah
TTL-MFTR-016	57	Produksi	Meningkatkan penerapan sistem manajemen	Keuangan	28-01-2022	Pencurian aset (barang hasil produksi)	Manufaktur	Kurangnya pengawasan	Produksi	2	4	8	Sedang
TTL-SM-001	58	Pricing	Merancang dan Mengelola strategi Marketing	Strategik	13-12-2021	Kenaikan harga barang impor atau barang yang dibutuhkan untuk proyek	Sales & Marketing	Adanya inflasi yang membuat harga barang juga naik	Pricing	3	4	12	Tinggi
TTL-SM-002	59	Sales & Marketing	Merancang dan Mengelola strategi Marketing	Strategik	13-12-2021	Tidak tercapainya target sales order	Sales & Marketing	Penurunan produksi dan market penetration akibat dampak pandemi Covid 19	Sales & Marketing	4	4	16	Tinggi

Nama Fungsi/ Cabang				Kantor Pusat	Identifikasi Risiko						Analisa Risiko			
Nama Perusahaan			PT Tatalogam Lestari											
Kode Risiko	No.	Sub Area	Proses Bisnis	Kategori Risiko	Tanggal Identifikasi	Risiko		Penyebab			LK	LD	BR	Level Risiko
						Uraian	Departement	Uraian	Sumber					
TTL-SM-003	60	Sales & Marketing	Merancang dan Mengelola strategi Marketing	Strategik	13-12-2021	Kenaikan harga kontainer	Sales & Marketing	Adanya pandemi COVID 19 yang membuat biaya operasional meningkat	Sales & Marketing	4	4	16	Tinggi	
TTL-SM-004	61	Sales & Marketing	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Strategik	13-12-2021	Banyaknya komplain dari <i>customer</i>	Sales & Marketing	Karena sering mendapat produk yang cacat atau tidak sesuai dengan permintaan	Sales & Marketing	3	4	12	Tinggi	
TTL-SM-005	62	Promosi	Merancang dan Mengelola strategi Marketing	Strategik	13-12-2021	Penurunan <i>channel distributor</i>	Sales & Marketing	Promosi hanya dapat dilakukan secara <i>online</i> karena adanya pandemi COVID 19	Promosi	4	5	20	Tinggi	
TTL-SM-006	63	Pricing	Menjamin ketersediaan pricelist	Operasional	13-12-2021	Terjadi kesalahan setting harga jual	Sales & Marketing	Kurs dollar yang fluktuatif	Pricing	3	4	12	Tinggi	



Gambar 5.23 Risiko Berdasarkan Tiap Unit/Divisi PT Tatalogam Lestari

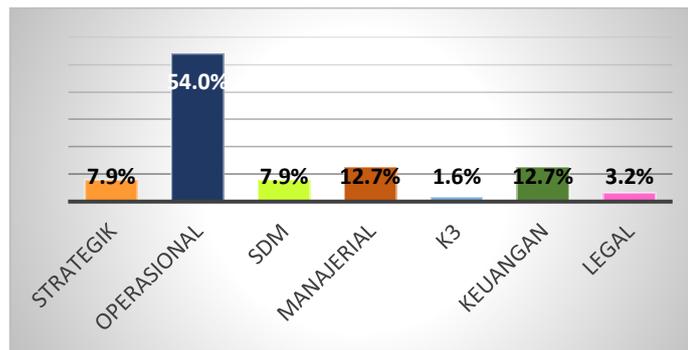
Pada gambar 5.23 menunjukkan bahwa identifikasi risiko pada tiap-tiap unit/divisi yang ada pada perusahaan PT. Tatalogam Lestari. Unit/divisi yang memiliki jumlah risiko yang paling banyak adalah unit produksi yaitu sebesar 25,4%. Jika dilihat berdasarkan departemen, maka departemen yang memiliki banyak risiko adalah departemen logistik yang terdiri dari unit/divisi WH,SAC,PPC,*ekспорт-import* dan *delivery* yaitu sebesar 36,5%. Risiko juga dapat dikategorikan sesuai dengan proses bisnis yang ada pada PT. Tatalogam Lestari yang berjumlah 17. Proses bisnis yang memiliki risiko paling banyak adalah meningkatkan lean production. Tabel 5.11 akan medeskripsikan proses bisnis dengan jumlah risiko yang dimiliki.

Tabel 5.11 Risiko Berdasarkan Proses Bisnis PT. Tatalogam Lestari

Proses Bisnis	Jumlah
Merancang dan mengelola strategi marketing	4
Meningkatkan kompetensi SDM	5
Meningkatkan keamanan data sistem informasi	7
Meningkatkan pengelolaan invoice	1
Meningkatkan aset	1
Meningkatkan kepuasan pelanggan	3
Meningkatkan pengelolaan pengiriman	3
Meningkatkan pengelolaan ekspedisi eksternal	1
Meningkatkan efisiensi biaya transportasi ekspedisi	1
Meningkatkan pengelolaan stock	7

Meningkatkan penerapan sistem manajemen	8
Meningkatkan lean production	9
Meningkatkan kualitas pengecekan bahan baku dan bahan jadi	7
Meningkatkan pengelolaan keuangan	3
Meningkatkan pengelolaan supplier	1
Meningkatkan K3	1
Menjamin ketersediaan pricelist	1
Total	63

Dari 63 risiko yang telah diidentifikasi, maka dapat dikategorikan menjadi tujuh kategori risiko yaitu risiko operasional, risiko strategis, risiko legal, risiko keuangan, risiko SDM, risiko K3 dan risiko manajerial. Berdasarkan gambar 5.24 dapat disimpulkan bahwa risiko yang banyak terjadi pada PT. Tatalogam Lestari adalah risiko operasional yaitu sebesar 54,0% dan disusul oleh risiko manajerial dan risiko keuangan.



Gambar 5.24 Kategori Risiko PT. Tatalogam Lestari

5.7.2 Analisis Risiko

Pada tahap analisis risiko dilakukan berdasarkan wawancara dengan *vice president* dan para *manager* unit PT Tatalogam Lestari. Hasil dari analisis risiko tersebut akan menjadi masukan untuk proses evaluasi untuk pengambilan keputusan apakah risiko tersebut harus ditangani atau dapat diterima dengan adanya pengawasan saja serta juga dapat memberikan pandangan yang lebih luas mengenai pengambilan keputusan. Pada tahap analisis risiko ini PT Tatalogam Lestari akan menentukan seberapa mungkin risiko tersebut terjadi dan seberapa besar dampaknya bagi perusahaan, level kemungkinan terdapat lima kemungkinan yaitu level pertama yang merupakan level kemungkinan yang hampir tidak terjadi, untuk

probabilitasnya hanya sebesar 5% atau 1 atau 2 kali kejadian. Lalu pada level kemungkinan kedua yang merupakan level kemungkinan yang jarang terjadi dengan probabilitas 5% sampai dengan 10%. Pada level ketiga yang merupakan level kemungkinan kadang-kadang terjadi dengan probabilitas 10% sampai dengan 20% sedangkan pada level keempat merupakan level kemungkinan yang sering terjadi dengan angka probabilitas terletak sekitar 20% sampai dengan 50% dan level kemungkinan ke lima yang merupakan level kemungkinan yang hampir pasti terjadi dengan probabilitas kejadian berada di atas 50%. Level kemungkinan yang terbanyak adalah level 1,2 dan 3 yaitu sebanyak 16 risiko. Level 1 kemungkinan risiko memiliki probabilitas yang kurang dari 5% terjadi satu atau 2 kali. Level 2 kemungkinan risiko memiliki probabilitas 5% sampai dengan 10% dengan terjadi tidak lebih dari lima kali. Sedangkan pada level 3 kemungkinan risiko terjadi enam sampai 9 kali dengan probabilitas sebesar 10% sampai dengan 20%. Lalu pada level dampak risiko yang terbanyak adalah level 3 yaitu 25 risiko dan disusul dengan level 4 sebesar 23 risiko. Pada level 3 merupakan level dampak yang sedang dan pada level 4 adalah level yang memiliki dampak yang dapat dikatakan tinggi.

Tabel 5.12 Jumlah Risiko Berdasarkan Level Kemungkinan Risiko

Level Kemungkinan Risiko					Total
1	2	3	4	5	
16	16	16	11	4	63

Tabel 5.13 Jumlah Risiko Berdasarkan Level Level Dampak Risiko

Level Dampak Risiko					Total
1	2	3	4	5	
0	5	25	23	10	63

Tabel 5.14 Risiko Pada Unit/Divisi PT Tatalogam Lestari

Departemen	Unit/Divisi	Risiko						
		Strategik	Operasional	SDM	Legal	Keuangan	Manajerial	K3
Administrasi	HCM	0	0	5	0	0	0	0
	IT	0	0	0	0	0	7	0
	Invoicing	0	0	0	0	1	0	0
	GA & Building	0	1	0	0	0	0	0
Logistik	Delivery	0	5	0	0	1	0	0
	Warehouse	0	4	0	0	0	0	0

	SAC	0	4	0	0	0	1	0
	PPC	0	5	0	0	1	0	0
	Eksport- import	0	0	0	2	0	0	0
Finance& accounting	Finance Controller	0	0	0	0	4	0	0
Manufactu ring	Produksi	0	14	0	0	1	0	1
Sales& Marketing	Sales&Mark eting	3	0	0	0	0	0	0
	Pricing	1	1	0	0	0	0	0
	Promosi	1	0	0	0	0	0	0

Pada tabel 5.14 mendeskripsikan risiko pada setiap unit/divisi memiliki kategori risiko yang berbeda-beda. Risiko pada unit/divisi produksi memiliki 14 risiko yang termasuk pada kategori risiko operasional, 1 risiko keuangan dan 1 risiko pada K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). Lalu pada unit/divisi *delivery* memiliki enam risiko yang termasuk lima kategori risiko operasional dan 1 termasuk pada kategori risiko keuangan. Pada unit/divisi SAC (*Stock Admin Control*) memiliki lima risiko yang termasuk pada kategori risiko operasional dan risiko manajerial. Pada unit/divisi PPC (*Plan Production Control*) memiliki enam risiko, dimana lima risiko merupakan risiko dengan kategori risiko operasional dan satu merupakan kategori risiko keuangan. pada unit/divisi pricing memiliki 2 risiko yang merupakan risiko strategis dan risiko operasional. Sedangkan pada unit/divisi lainnya memiliki risiko yang memiliki satu penempatan kategori risiko. Jika dilihat dari risiko pada tiap departemen, maka yang memiliki banyak risiko adalah departemen logistik yaitu sebesar 23 risiko dengan 18 risiko merupakan kategori risiko operasional, 2 risiko keuangan, 2 risiko legal dan 1 risiko manajerial.

Tabel 5.15 Kategori Risiko Dan Level Kemungkinan Risiko

		Level Kemungkinan Risiko					Total
		1	2	3	4	5	
R i s i k o	Strategik	0	0	2	3	0	5
	Operasional	7	8	13	4	2	34
	SDM	0	0	1	4	0	5
	Legal	0	2	0	0	0	2
	Keuangan	2	4	0	0	1	8
	Manajerial	6	1	0	0	2	8
	K3	1	0	0	0	0	1
Total		16	15	16	11	5	63

Tabel 5.16 Kategori Risiko Dan Level Dampak Risiko

		Level Dampak Risiko					Total
		1	2	3	4	5	
Risiko	Strategik	0	0	0	4	1	5
	Operasional	0	3	16	11	4	34
	SDM	0	0	3	1	1	5
	Legal	0	2	0	0	0	2
	Keuangan	0	1	2	5	0	8
	Manajerial	0	1	2	2	3	8
	K3	0	0	0	0	1	1
Total		0	7	23	23	10	63

Berdasarkan kategori risikonya, 13 risiko termasuk pada kategori risiko operasional yang memiliki level kadang-kadang terjadi, kemudian 8 risiko lainnya merupakan risiko pada level jarang terjadi. Secara keseluruhan risiko yang memiliki frekuensi kejadian paling banyak adalah level 1 dan level 3 yaitu dengan frekuensi untuk kemungkinan terjadinya risiko yang hampir tidak terjadi dan kadang-kadang dapat terjadi. Pada level dampak risiko, pada kategori operasional memiliki 16 risiko yang berada pada level 3 yaitu level yang memiliki dampak sedang dan 11 risiko berada pada level 4 yang merupakan level tinggi dalam memberikan dampak pada perusahaan. Tidak ada kategori risiko yang memiliki dampak pada level 1 yaitu sangat rendah. Pada kategori risiko keuangan memiliki lima risiko pada level 4 yaitu level dampak tinggi sedangkan pada kategori risiko operasional memiliki empat risiko yang berada pada level ekstrim atau sangat tinggi. Secara keseluruhan kategori risiko paling banyak adalah pada level dampak 3 dan 4 yang berjumlah masing-masing sebesar 23 risiko.

Tabel 5.17 Kategori Risiko Unit/Divisi Dan Level Kemungkinan Risiko

		Level Kemungkinan Risiko					Total	
		1	2	3	4	5		
Departemen	Unit/Divisi							
	Administrasi	HCM	0	0	1	4	0	5
		IT	6	1	0	0	0	7
		Invoicing	0	0	0	0	1	1
GA & Building		1	0	0	0	0	1	
Logistik	Delivery	0	3	2	1	0	6	
	Warehouse	1	1	1	1	0	4	
	SAC	1	2	2	0	0	5	
	PPC	3	1	2	0	0	6	
	Eksport-import	0	2	0	0	0	2	

Finance& accounting	Finance Controller	2	1	0	0	1	4
Manufacturing	Produksi	2	5	5	2	2	16
Sales& Marketing	Sales&Marketing	0	0	1	2	0	3
	Pricing	0	0	2	0	0	2
	Promosi	0	0	0	1	0	1
Total		16	16	16	11	4	63

Tabel 5.18 Kategori Risiko Unit/Divisi Dan Level Dampak Risiko

Departemen	Unit/Divisi	Level Dampak Risiko					Total
		1	2	3	4	5	
Admnistrasi	HCM	0	0	3	1	1	5
	IT	0	1	1	2	3	7
	Invoicing	0	0	1	0	0	1
	GA & Building	0	0	0	0	1	1
Logistik	Delivery	0	0	1	5	0	6
	Warehouse	0	0	1	1	2	4
	SAC	0	1	4	0	0	5
	PPC	0	1	2	3	0	6
	Eksport-import	0	0	2	0	0	2
Finance& accounting	Finance Controller	0	1	1	2	0	4
Manufacturing	Produksi	0	1	9	4	2	16
Sales& Marketing	Sales&Marketing	0	0	0	3	0	3
	Pricing	0	0	0	2	0	2
	Promosi	0	0	0	0	1	1
	Total	0	5	25	23	10	63

Berdasarkan tabel 5.17 dan 5.18 kategori risiko unit/divisi dan level kemungkinan risiko serta level dampak risiko menunjukkan masing-masing unit/divisi berada pada level kemungkinan risiko dan level dampak dengan proporsi yang berbeda-beda. Pada level 1 yang merupakan level kemungkinan risiko yang hampir tidak terjadi paling banyak adalah unit/divisi IT dan unit/divisi produksi memiliki lima risiko pada level 2 dan 3. Sedangkan pada level dampak risiko unit/divisi produksi memiliki 9 risiko pada level 3 yaitu level sedang.

5.7.3 Evaluasi Risiko

Pada tahap ini bertujuan untuk dapat menentukan besaran, level risiko dan prioritas risiko yang perlu diberikan penanganan atau hanya diterima dengan tetap memberikan pengawasan saja. Sesuai dengan matriks peta risiko, risiko dapat diberikan penanganan ketika risiko berada diatas garis toleransi yaitu pada level

sedang, tinggi dan ekstrim, sedangkan untuk risiko yang berada dibawah garis toleransi yaitu level rendah dan sangat rendah diterima tetapi tetap diberikan pengawasan. Risiko dengan dampak yang sedang, tinggi dan ekstrim dapat mempengaruhi kinerja, finansial, operasional, reputasi, K3, kepatuhan dan kepuasan pelanggan PT Tatalogam Lestari. Berikut adalah matriks analisis risiko pada PT Tatalogam Lestari.

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Cukup Signifikan	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi			13,45,48	39	
	4	Sering Terjadi			1,5,15	4,43,54,59,60	3,23,62
	3	Kadang-Kadang Terjadi			2,25,26,31,32,42,44,49	16,19,21,47,58,61,63	50
	2	Jarang Terjadi		11,28,53	22,29,36,37,40,46,51,55	17,18,20,30,57	
	1	Hampir Tidak Terjadi		35,41	12,27	8,9,33,34,38,56	6,7,10,14,24,52

Toleransi Risiko

Gambar 5.25 Peta Risiko Sebelum Diberikan Penanganan



Gambar 5.26 Persentase Level Risiko Sebelum Penanganan

Terdapat 79% risiko berada pada level sedang, tinggi dan ekstrim dan 21% risiko lainnya berada pada level rendah dan sangat rendah. 79% risiko tersebut memerlukan tindakan penanganan lebih lanjut berupa mitigasi, transfer atau

dihilangkan dan 21% risiko dapat diterima dengan pengawasan karena tidak menimbulkan dampak yang berarti untuk perusahaan.

5.8 Penanganan Risiko

Penanganan risiko dilakukan agar risiko yang ada pada perusahaan dapat termasuk dalam kategori risiko yang dapat diterima. Tujuan yang ingin dicapai pada tahap penanganan risiko adalah untuk menentukan opsi penanganan risiko yang paling tepat, efektif, efisien dan dapat diimplementasikan. Penetapan langkah umum penanganan risiko di PT Tatalogam Lestari dilakukan dengan mengacu pada dokumen pedoman manajemen risiko perusahaan yang terlampir pada Lampiran 1. Pada level sedang, tinggi dan ekstrim, penanganan risikonya adalah dihindari, direduksi atau *ditransfer*. Sedangkan pada level rendah dan sangat rendah, risiko dapat diterima tetapi perlu dilakukan evaluasi dan pengawasan. Rencana penanganan risiko PT Tatalogam Lestari dirancang berdasarkan pada penyebab terjadinya risiko tersebut. Tabel 5.18 menjelaskan lebih terinci penanganan yang akan diberikan pada risiko yang berada di luar batas toleransi. Terdapat lima risiko yang berada pada level ekstrim yang memerlukan prioritas dalam pemberian penanganan. Kejadian risiko ekstrim adalah nomor 39 dengan kode risiko TTL-F&ACC-002, nomor 3 dengan kode risiko TTL-ADM-003, nomor 23 dengan kode risiko TTL-LOG.-009, nomor 62 dengan nomor TTL-SM-005 dan nomor 50 dengan kode risiko TTL-MFTR-009. Kejadian risiko pada nomor 39 adalah *debt* tidak dilunasi oleh *customer* dengan tepat waktu, dimana kejadian tersebut memiliki probabilitas yang hampir pasti terjadi dengan level dampak yang tinggi. Lemahnya dalam pengelolaan piutang yang dilakukan oleh *customer* dapat memberikan dampak yang negatif pada *cash flow* perusahaan sehingga dapat menghambat dalam pengelolaan proyek. Risiko tersebut perlu diberikan strategi dalam mengurangi terjadinya risiko tersebut, strategi yang dapat diberikan adalah mitigasi dengan rencana penanganan berupa pembuatan *debt management policy* dan juga *contract standing orders*. Kejadian risiko nomor 3 merupakan kejadian berupa sedikitnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tertentu. PT Tatalogam Lestari dalam menjalankan proyek konstruksi perlu membutuhkan kemampuan khusus

mengenai pembangunan rumah atau atap bangunan. Beberapa proyek yang sedang dijalankan oleh perusahaan adalah pembangunan rumah dalam 5 hari dan pembangunan gedung untuk perkantoran. Hal ini sangat memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang khusus agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga rencana dalam mengurangi risiko tersebut adalah dengan mencari pelatihan dari luar negeri. Penanganan risiko tersebut mengharapkan kejadian risiko berada pada level risiko yang dapat ditoleransi. Lalu pada risiko nomor 23 yaitu meningkatnya penyimpanan produk *grade C* di area gudang. Produk *grade C* merupakan produk yang berada di bawah kualitas standar. Penumpukan produk yang di bawah *grade C* memberikan dampak bagi penjualan, reputasi, finansial dan kepuasan pelanggan. Rencana penanganan untuk mengurangi risiko adalah dengan membuat perencanaan berupa barang lama dijual terlebih dahulu dan digunakan untuk keperluan proyek serta produk dapat dijual dibawah harga normal. Sehingga diharapkan risiko tersebut dapat berkurang menjadi risiko yang masih dapat ditoleransi. Sedangkan pada risiko nomor 62 yaitu penurunan *channel distributor*. Risiko tersebut dapat terjadi karena promosi hanya dapat dilakukan secara online yang disebabkan adanya pandemi COVID 19 saat ini. Rencana penanganan risiko tersebut berupa mitigasi dengan melakukan tindakan *promotion online training modules* agar penerapan secara *online* dapat dilakukan lebih efektif. Risiko nomor 50 yang juga termasuk pada level ekstrim yaitu kejadian risiko material yang berkaratan juga termasuk risiko yang memiliki level kemungkinan kadang-kadang terjadi dan level dampak yang sangat tinggi sehingga perlu diberikan penanganan dengan menggunakan strategi mitigasi yaitu mengganti kayu dengan alat lainnya yang tidak memiliki kandungan air. Penanganan tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat risiko.

Tabel 5.19 Form Rencana Penanganan Risiko PT Tatalogam Lestari

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
TTL-ADM-001	Adanya pelatihan seperti <i>workshop</i> dan seminar yang tidak diaplikasikan untuk pekerjaan sehari-hari (tidak digunakan secara maksimal)	Tidak diberikan wadah untuk menerapkan <i>skill</i> setelah selesai pelatihan	Mitigasi	Setelah pemberian pelatihan diberikan wadah untuk mengaplikasikannya	Usulan perencanaan <i>project</i>	<i>Head of human capital</i>	10/2022	2	2	4	Rendah
				Dengan memberikan usulan program perencanaan yang berkaitan dengan isi materi pada pelatihan tersebut	Rancangan project sesuai dengan tema pelatihan						
TTL-ADM-002	Sumber daya manusia yang kurang kompeten dibidangnya	<i>Skill</i> dan <i>passion</i> nya tidak pada bidang tersebut (salah penempatan pekerjaan)	Mitigasi	Memberikan <i>training and development</i> secara khusus	Sertifikat kompetensi	<i>Head of human capital</i>	10/2022	2	2	4	Rendah
				<i>Staff surveys/consultation</i>	Hasil survei <i>passion</i> yang diminati oleh karyawan						
				<i>Organisational Development</i>	Modernisasi <i>Organisational</i>						
TTL-ADM-003	Sedikitnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tertentu	Pelatihan kompetensi tertentu sangat jarang ditemukan	Mitigasi	Mencari pelatihan dari luar negeri	Listing courses yang dapat menyediakan kompetensi yang sedang dibutuhkan	<i>Head of human capital</i>	10/2022	2	4	8	Sedang
TTL-ADM-004	Proporsi karyawan setiap unit yang tidak seimbang	Kesalahan perhitungan WLA & MPP	Mitigasi	Memastikan kepatuhan dengan proses dan prosedur operasional	Tingkat kesalahan <10% (memenuhi KPI)	<i>Head of human capital</i>	10/2022	2	3	6	Sedang
TTL-ADM-005	Berkurangnya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan	Adanya keterlambatan perpanjangan Kontrak pada Karyawan	Mitigasi	Adanya sistem yang mengatur mengenai kontrak pada setiap karyawan	SOP kontrak pegawai	<i>Head of human capital</i>	10/2022	2	3	6	Sedang
				Menetapkan rangkaian kebijakan dan prosedur SDM	Kebijakan kontrak pegawai						

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
TTL-ADM-006	Hilangnya data-data penting pada <i>server</i>	Adanya <i>server intrusion</i>	Mitigasi	Melakukan <i>back up</i> data	Tingkat kehilangan data <10%	Manajer IT	10/2022	1	4	4	Rendah
				Membuat kebijakan dan prosedur penyimpanan data untuk arsip dan pembuangan	SOP penyimpanan data dan adanya kebijakan yang mengatur tentang penyimpanan data						
				IT <i>security monitoring</i>	Memenuhi target KPI >80%						
TTL-ADM-007	Informasi rahasia perusahaan yang penting dapat tersebar keluar	Adanya <i>server intrusion</i>	Mitigasi	Diperkuat sistem keamanan data	Sistem ISO 27001:2013	Manajer IT	10/2022	1	4	4	Rendah
				<i>Awareness of cyber security risks</i> dan IT <i>security policies</i>							
				<i>Data protection policy and procedure</i>							
TTL-ADM-010	Kehilangan data CCTV	Adanya pihak yang sengaja menghancurkan CCTV	Mitigasi	Memasang CCTV yang tidak mudah dihancurkan (CCTV dengan box pengaman dan CCTV <i>via wireless</i> pelaporan pelanggaran data	CCTV yang aman digunakan	Manajer IT	10/2022	1	4	4	Rendah
TTL-ADM-013	Kesalahan penulisan pada <i>invoice</i>	Kelalaian SDM	Mitigasi	<i>Invoice</i> dilakukan melalui sistem komputer	Adanya <i>software</i> yang mengatur sistem pembayaran	Manajer invoicing	10/2022	3	2	6	Sedang
TTL-ADM-014	Aset, Perawatan Bangunan dan Kelengkapan Pendukung mengalami kerusakan	Kurangnya <i>maintenance</i> pada aset, perawatan bangunan dan kelengkapan pendukung	Mitigasi	<i>Performance monitoring and management</i>	<i>Performance</i> memenuhi standar pada KPI	Manajer GA&Building	10/2022	1	4	4	Rendah
		Kurangnya pengawasan dalam	Mitigasi	Melakukan pengiriman ulang	Kesesuaian produk dengan pesanan	Manajer delivery	11/2022	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
TTL-LOG.-001	Kesalahan dalam pengiriman barang (pabrik to customer)	pengecekan barang (<i>human eror</i>)			mencapai target KPI yaitu >80%						
				Melakukan pengetatan pengawasan selama <i>packaging</i> barang	PIC yang bertanggung jawab dalam proses <i>packaging</i>						
				Memberikan sanksi untuk divisi yang mengurus <i>packaging</i>	Kebijakan penetapan sanksi						
TTL-LOG.-002	Pengiriman barang yang tidak tepat waktu	High season sehingga tidak dapat mencapai permintaan	Mitigasi	Diperbanyak transportasi untuk mengangkut barang ke <i>customer</i>	Kerja sama dengan perusahaan transportasi	Manajer delivery	11/2022	2	3	6	Sedang
				Melakukan penjadwalan dengan tepat bersama ekspedisi yang akan digunakan	Surat keterangan perjanjian mengenai waktu pelaksanaan ekspedisi						
TTL-LOG.-003	Barang hilang saat proses pengiriman	Karena kecelakaan transportasi	Transfer	Melakukan perjanjian ganti rugi dengan pihak ekspedisi	Kesepakatan mengenai ganti rugi	Manajer delivery	11/2022	2	2	4	Rendah
TTL-LOG.-004	Kerusakan produk saat pengiriman ke customer	Proses <i>packaging</i> yang tidak sesuai standar	Mitigasi	Melakukan pengetatan pengawasan selama <i>packaging</i> barang	Kerusakan <10% (memenuhi KPI)	Manajer delivery	11/2022	2	2	4	Rendah
				Membuat SOP mengenai <i>packaging</i> yang benar dan aman	SOP <i>packaging</i>						
TTL-LOG.-005	Meningkatnya <i>product rejection</i>	Armada yang digunakan tidak sesuai standar sehingga banyak barang yang hancur saat perjalanan	Mitigasi	Melakukan pengujian terhadap armada yang akan digunakan dan adanya kualifikasi tertentu mengenai armada	Daftar list-list yang berkaitan kualifikasi armada yang akan digunakan	Manajer delivery	11/2022	2	3	6	Sedang

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
TTL-LOG.-006 20	Kenaikan harga pada jasa ekspedisi	Karena perubahan peraturan dari pemerintah	Mitigasi	Menggunakan armada yang murah tetapi tetap memenuhi kualifikasi	Daftar list-list yang berkaitan kualifikasi armada yang akan digunakan	Manajer delivery	11/2022	1	3	3	Rendah
				Petugas Pemantau akan menerima pemberitahuan	Informasi mengenai kenaikan harga						
				<i>Horizon scanning by Management Team and Heads of Service.</i>	Informasi mengenai kenaikan harga						
TTL-LOG.-007	Barang yang diterima mengalami kerusakan (pabrik <i>to warehouse</i>)	Tidak adanya SOP peletakkan posisi barang pada truk yang benar	Mitigasi	Membuat SOP peletakkan barang yang benar dan aman	SOP mengenai peletakkan barang	Manajer WH	11/2022	2	3	6	Sedang
TTL-LOG.-008	<i>Stock slowmoving</i> dan potongan di pabrik bertambah	Kurangnya melakukan penyotiran barang	Mitigasi	Adanya SDM yang menangani mengenai penyotiran barang	PIC yang menangani penyotiran barang	Manajer WH	11/2022	1	2	2	Rendah
TTL-LOG.-009	Meningkatnya penyimpanan produk <i>grade C</i> di area gudang	Tidak terjual karena pandemi COVID 19	Mitigasi	Barang lama dijual terlebih dahulu dan digunakan untuk keperluan proyek	Jumlah produk <i>grade C</i> <10%	Manajer WH	11/2022	3	3	9	Sedang
				Produk dapat dijual dibawah harga normal							
TTL-LOG.-010	Area mesin dan produk semakin sempit	Penumpukan barang pada 1 lokasi	Mitigasi	Adanya pengaturan mengenai penempatan barang yang jarang terpakai ke lokasi lainnya, agar tidak menumpuk pada satu lokasi	Tempat khusus untuk barang yang jarang dipakai	Manajer WH	11/2022	1	4	4	Rendah
TTL-LOG.-011	Jenis Barang yang tidak sesuai antara <i>input</i> dengan <i>output</i>	Belum terinputnya barang ketika proses <i>packaging</i>	Mitigasi	Melakukan pengetatan pengawasan selama <i>packaging</i> barang	PIC yang bertanggung jawab dalam proses input <i>packaging</i>	Manajer SAC	11/2022	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
				Memberikan sanksi untuk divisi yang mengurus <i>packaging</i>	Kebijakan penetapan sanksi						
TTL-LOG.-012	Terdapat perbedaan jumlah <i>stock</i> barang antara <i>input</i> dengan <i>output</i>	Kesalahan <i>input</i>	Mitigasi	Membuat mekanisme verifikasi <i>input</i> data	Prosedur mengenai input data	Manajer SAC	11/2022	2	2	4	Rendah
				Menambahkan aktivitas verifikasi data dalam prosedur pengawasan <i>stock</i> barang	SOP versi baru mengenai pengawasan <i>stock</i>						
TTL-LOG.-015	Prosedur pengontrolan tidak dijalankan secara konsisten	Karena adanya pelanggaran saat pengontrolan	Mitigasi	Adanya tindakan tegas untuk hal yang tidak dilakukan secara konsisten	Kebijakan penetapan sanksi	Manajer SAC	11/2022	1	2	2	Sangat rendah
TTL-LOG.-016	<i>Lost Sales</i> (produksi < <i>demand</i>)	Karena keliru saat perhitungan perencanaan produksi	Mitigasi	<i>Increase sales and performance monitoring</i>	Target sales memenuhi KPI	Manajer PPC	11/2022	1	3	3	Rendah
				<i>Business/service planning</i>	Keputusan perencanaan strategi marketing						
TTL-LOG.-017	Pemenuhan <i>outstanding PO customer</i> tidak tepat waktu	Karena adanya <i>Stock</i> Barang Jadi < Min <i>Stock</i>	Mitigasi	<i>Stock monitoring and reporting procedure</i>	SOP <i>monitoring</i> dan <i>reporting</i> produksi	Manajer PPC	11/2022	2	2	4	Rendah
TTL-LOG.-018	Utilisasi Mesin berjalan tidak optimal	Penurunan <i>demand</i> karena Covid 19	Mitigasi	Membuat sebuah rencana proyek terperinci untuk mengelola adanya perubahan.	Usulan sebuah proyek	Manajer PPC	11/2022	1	2	2	Sangat rendah
TTL-LOG.-022	Surat Pertimbangan Teknis dan Surat Persetujuan <i>Import</i> ditolak	Data tidak lengkap atau tidak sesuai	Mitigasi	Mempersiapkan sebuah perencanaan untuk perubahan yang terjadi pada peraturan pemerintah	Keputusan pelaksanaan perubahan peraturan pemerintah	Manajer <i>ekport-import</i>	11/2022	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
TTL-LOG.-023	Proses <i>import</i> dipersulit	Karena banyak jenis barang yang belum pernah di <i>import</i>	Mitigasi	<i>Management Team will determine actions to be taken.</i>	Kebijakan tim mengenai barang pengganti	Manajer <i>ekport-import</i>	11/2022	2	2	4	Rendah
TTL-F&ACC-002	<i>Debt</i> tidak dilunasi oleh <i>customer</i> dengan tepat waktu	Tidak ada kebijakan mengenai toleransi <i>debt</i>	Mitigasi	<i>Debt management policy</i>	Kebijakan pengaturan piutang	Manajer <i>finance</i>	11/2022	3	3	9	Sedang
				<i>Contract Standing Orders</i>	Surat perjanjian piutang dengan <i>customer</i>						
TTL-F&ACC-003	<i>Cash flow</i> tidak mencapai target	Penjualan menurun akibat pandemi covid 19	Mitigasi	Awareness <input type="checkbox"/> <i>Performance Management Framework</i> <input type="checkbox"/> Pelaporan rutin ke tim Manajemen	Cash flow memenuhi KPI	Manajer <i>finance</i>	11/2022	1	2	2	Sangat rendah
				Actions <input type="checkbox"/> <i>Heightened analysis of budgets and services</i> <input type="checkbox"/> <i>Pursue action to increase income streams</i> <input type="checkbox"/> <i>Budget and performance monitoring</i>							
TTL-MFTR-001 42	Produksi yang <i>overtime</i>	<i>High demand</i>	Mitigasi	<i>Schedule strategy</i>	Adanya perhitungan mengenai waktu produksi	Manajer produksi	12/2022	2	2	4	Rendah
				<i>Production monitoring and reporting</i>	Kebijakan dalam <i>monitoring</i> dan <i>reporting</i> produksi						
TTL-MFTR-002	Adanya limbah plat aluminium yang menumpuk	Tidak ada kebijakan dalam penempatan sisa produksi/limbah	Mitigasi	Membuat kebijakan untuk penempatan sisa produksi (limbah)	Keputusan dalam menangani sisa produksi	Manajer produksi	12/2022	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
TTL-MFTR-003	Kualitas produk <i>raw material</i> yang tidak sesuai standar	Keteledoran saat penerimaan barang	Mitigasi	Membuat SOP untuk penerimaan barang	SOP penerimaan barang	Manajer produksi	12/2022	2	2	4	Rendah
				<i>The maintenance of awareness through the improvement of the quality raw material</i>	Memenuhi KPI pada peningkatan kualitas						
TTL-MFTR-004	Terjadi kesalahan dalam menempel <i>sticker</i> produk	Kelalaian SDM	Mitigasi	<i>Appraisals and professional training</i>	Skill kompetensi	Manajer produksi	12/2022	3	2	6	Sedang
TTL-MFTR-005	Supplier menyediakan barang tidak berstandar ISO	Karena untuk menekan harga yang rendah	Transfer	Melakukan perjanjian ganti rugi untuk barang tidak memenuhi kualifikasi	Surat kesepakatan penggantian kerugian	Manajer produksi	12/2022	1	2	2	Sangat rendah
TTL-MFTR-006	Produksi yang tidak optimal	Jadwal produksi yang kacau akibat pandemi covid 19	Mitigasi	<i>Performance monitoring and management</i>	Memenuhi KPI	Manajer produksi	12/2022	2	2	4	Rendah
				<i>Scheduling monitoring</i>							
TTL-MFTR-007	Beberapa produk tidak terkena cat saat proses <i>digital printing</i>	Produk yang lengket sehingga tidak terkena cat	Mitigasi	<i>Appraisals and professional training</i>	Skill kompetensi	Manajer produksi	12/2022	3	1	3	Rendah
TTL-MFTR-008	Kualitas produksi menurun	Karena sering terjadi <i>idle time</i> pada mesin	Mitigasi	<i>Quality monitoring</i>	Kualitas produk >90%	Manajer produksi	12/2022	2	1	2	Sangat rendah
				Memantau masalah yang berkelanjutan yang berhubungan dengan kualitas pada produksi	Prosedur dalam <i>monitoring</i> produk						
				Mengoptimalkan <i>monitoring</i> dan evaluasi	Hasil <i>monitoring</i> mencapai target						
TTL-MFTR-009	Material yang berkaratan	Material memiliki kadar air yang terlalu basah dan ditambah air timbul dari alas kayu	Mitigasi	Mengganti kayu dengan alat lainnya yang tidak memiliki kandungan air	Material pengganti kayu contoh: kardus	Manajer produksi	12/2022	2	3	6	Sedang

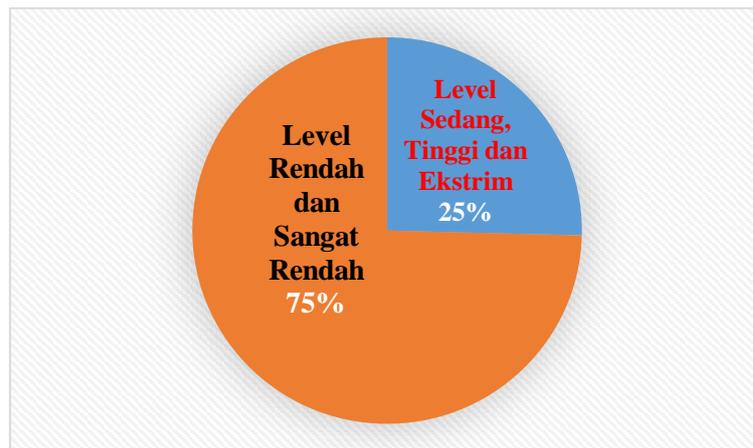
Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
TTL-MFTR-010	<i>Rejection material</i> (area produksi)	Karena tidak memenuhi spesifikasi dari kapasitas mesin dan kualitas material	Mitigasi	Mengoptimalkan <i>monitoring</i> dan evaluasi	Hasil <i>monitoring</i> mencapai target	Manajer produksi	12/2022	1	2	2	Sangat rendah
TTL-MFTR-011	Kecelakaan kerja	Barang yang menumpuk, mempersempit area produksi	Mitigasi	<i>Corporate wide H&S training</i>	Skill kompetensi H&S	Manajer produksi	12/2022	1	3	3	Rendah
				<i>H&S Management Group</i>	Adanya tim yang memerhatikan mengenai H&S						
				<i>H&S procedures – addressed at every service area</i>	Kebijakan penetapan H&S pada setiap area						
				<i>Specialist health and safety advisor</i>	Pengetahuan mengenai H&S						
TTL-MFTR-013	Pengerjaan Pelubangan dikerjakan secara manual	Karena belum adanya otomatisasi mesin	Mitigasi	<i>Appraisals and professional training</i>	Skill kompetensi	Manajer produksi	12/2022	2	2	4	Rendah
TTL-MFTR-014	Produksi Barang terlambat dari <i>schedule</i> yang telah ditetapkan	<i>High demand</i>	Mitigasi	<i>Scheduling monitoring</i>	Target produksi	Manajer produksi	12/2022	1	2	2	Sangat rendah
TTL-MFTR-016	Pencurian aset (barang hasil produksi)	Kurangnya pengawasan	Mitigasi dan Transfer	<i>Whistleblowing policy</i>	Penetapan Kebijakan	Manajer produksi	12/2022	1	2	2	Sangat rendah
				<i>Insurance</i>	Asuransi						
TTL-SM-001	Kenaikan harga barang impor atau barang yang dibutuhkan untuk proyek	Adanya inflasi yang membuat harga barang juga naik	Mitigasi	<i>Monitoring by Management Team and reporting to the Executive Committee</i>	Keputusan <i>top management</i> mengenai harga barang	Manajer pricing	12/2022	2	3	6	Sedang
TTL-SM-002	Tidak tercapainya target <i>sales order</i>	Penurunan produksi dan <i>market penetration</i> akibat dampak pandemi Covid 19	Mitigasi	Menyusun strategi untuk meningkatkan penjualan	Rencana strategi <i>marketing</i>	Manajer <i>sales and marketing</i>	12/2022	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Strategi Penanganan	Rencana Penanganan	Target Output	PIC	Jadwal Implementasi	Risiko Residual Harapan			Level risiko
								LK	LD	BR	
TTL-SM-003	Kenaikan harga kontainer	Adanya pandemi COVID 19 yang membuat biaya operasional meningkat	Mitigasi	<i>Budget monitoring</i>	Informasi mengenai harga	Manajer <i>sales and marketing</i>	12/2022	3	2	6	Sedang
TTL-SM-004	Banyaknya komplain dari <i>customer</i>	Karena sering mendapat produk yang cacat atau tidak sesuai dengan permintaan	Mitigasi	<i>Complaints monitoring and reporting procedure</i>	Komplain sesuai standar pada KPI	Manajer <i>sales and marketing</i>	12/2022	2	3	6	Sedang
				Melakukan training untuk mengatasi komplain dengan baik	Komplain memenuhi standar pada KPI						
TTL-SM-005	Penurunan <i>channel distributor</i>	Promosi hanya dapat dilakukan secara <i>online</i> karena adanya pandemi COVID 19	Mitigasi	<i>Promotion online training modules</i>	Strategi promosi	Manajer promosi	12/2022	3	3	9	Sedang
TTL-SM-006	Terjadi kesalahan <i>setting</i> harga jual	Kurs dollar yang fluktuatif	Mitigasi	Adanya tim khusus untuk melakukan <i>update</i> mengenai harga	PIC untuk <i>update</i> mengenai harga	Manajer promosi	12/2022	2	2	4	Rendah

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Cukup Signifikan	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi					
	4	Sering Terjadi					
	3	Kadang-Kadang Terjadi	48	13,45,60	23,35,39,62		
	2	Jarang Terjadi	49	1,2,15,17,18,25,26,31,36,37,42,43,44,47,54,59,63	4,5,16,19,21,50,58,61	3	
	1	Hampir Tidak Terjadi		22,29,32,40,46,51,55,57	20,30,52	6,7,10,14,24	

Toleransi Risiko

Gambar 5.27 Peta Risiko Setelah Penanganan



Gambar 5.28 Persentase Level Risiko Setelah Penanganan

Target risiko residual adalah risiko sisa yang ada setelah diberikan tindakan penanganan risiko. Analisis risiko residual harapan dilakukan dengan menentukan kembali mengenai level kemungkinan dan level dampak pada setiap risiko yang telah diberikan tindakan penanganan. pada risiko residual terdapat 75% risiko yang termasuk pada level rendah dan sangat rendah sedangkan 25% termasuk level sedang, tinggi dan ekstrim.

5.9 Valuasi Perusahaan

Dalam perhitungan nilai yang dihasilkan pada sistem manajemen risiko yang diterapkan di PT Tatalogam Lestari, maka dapat dihitung dengan valuasi fundamental berdasarkan pada analisis kondisi fundamental aset sehingga digunakan laporan keuangan aktual dari perusahaan untuk memperkirakan nilai intrinsik. Metode pertama dari teknik ini adalah metode diskonto arus kas berdasarkan performa historikal dan asumsi kedepannya. Arus kas ini kemudian di diskontokan dengan biaya modal yang sesuai untuk menentukan nilai bersih saat ini. Berdasarkan perhitungan valuasi dengan menggunakan metode diskonto arus-kas perusahaan PT Tatalogam Lestari adalah \$ 803.488.432,12. Pada asumsi dengan mempertimbangkan *inflation rate* dalam perhitungan *risk free rate*, asumsi dengan menggunakan beta industri dalam perhitungan *cost of equity*, asumsi pertumbuhan berdasarkan RJPP kebijakan perusahaan dan kesepakatan manajemen perusahaan serta asumsi adanya pertumbuhan tersebut ditentukan berdasarkan *historical data* dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 untuk memperkirakan nilai pertumbuhan yang akan terjadi pada tahun 2022 hingga tahun 2026 sehingga nilai total valuasi untuk periode RJPP 2022-2026 pada nilai perusahaan tahun 2022 adalah \$ 803.488.432,12. Adapun simulasi perhitungan dapat dideskripsikan pada tabel 5.20.

Risk free	3,50%
Beta	0,88
Return market	9,41%
Inflation rate	2,06%
Tax	25%
Interest Rate	6,75%

		Proporsi	Cost	WACC	Keterangan
TE	\$ 650.000.000	0,550847458	8,45%		Untuk menghitung WACC diperlukan nilai dari <i>cost of equity</i> dan <i>cost of debt</i> , pada <i>cost of equity</i> menggunakan perhitungan dengan asumsi inflasi. Nilai inflasi adalah 2,06% dan beta industri yang bergerak pada industri baja ringan berada di angka 0,88 sehingga menghasilkan COE sebesar 8,45%. COD adalah 5,06% memberikan nilai WACC sebesar 6,93%.
TL	\$ 530.000.000	0,449152542	5,06%		
Total	\$ 1.180.000.000			6,93%	

Live Scenario	2022	2023	2024	2025	2026
Revenue Growth	15%	15%	15%	15%	15%
Cost of Goods Sold	10%	10%	10%	10%	10%
General Expenses	30%	30%	30%	30%	30%
Administrative Expenses	18%	18%	18%	18%	18%
Depreciation	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Changes in NWC	5%	5%	5%	5%	5%
Capital Expenditures	15%	15%	15%	15%	15%

Assumptions For Forecasting Model	
Revenue Growth	Will grow at 15% per year based on RJPP (input from management about risk management)
Cost of Goods Sold	Will grow at 10% per year based on RJPP (input from management about risk management)
General Expenses	Based on historical average
Administrative Expenses	Based on historical average
Depreciation	Will grow at 20% per year based on RJPP (input from management about risk management) % of gross PP&E, based on analysis of depreciation schedules
Changes in NWC	Will grow at 5% per year based on RJPP (input from management about risk management)
Capital Expenditures	Will grow at 15% per year based on RJPP (input from management about risk management)

	2018	2019	2020	2021	Forecasting				
					2022	2023	2024	2025	2026
Income Statement									
Revenue	170.000.000	230.000.000	100.000.000	161.000.000	185.150.000	212.922.500	244.860.875	281.590.006	323.828.507
Cost of Goods Sold	79.200.000	84.000.000	27.600.000	50.000.000	55.000.000	60.500.000	66.550.000	73.205.000	80.525.500
Gross Profit	90.800.000	146.000.000	72.400.000	111.000.000	240.150.000	273.422.500	311.410.875	354.795.006	404.354.007

General Expense	10.000.000	15.000.000	6.000.000	12.000.000	15.600.000	20.280.000	26.364.000	34.273.200	44.555.160
		0,50	(0,60)	1,00	0,30	0,30	0,30	0,30	
Administrative Expense	2.900.000	5.000.000	2.200.000	3.000.000	3.527.774	4.148.397	4.878.203	5.736.400	6.745.574
		0,72	(0,56)	0,36	0,18	0,18	0,18	0,18	
EBITDA	77.900.000	126.000.000	64.200.000	96.000.000	221.022.226	248.994.103	280.168.672	314.785.407	353.053.273
Depreciation	18.000.000	28.000.000	26.000.000	27.000.000	32.400.000	38.880.000	46.656.000	55.987.200	67.184.640
EBIT	59.900.000	98.000.000	38.200.000	69.000.000	188.622.226	210.114.103	233.512.672	258.798.207	285.868.633
Cashflow Statement									
Changes in Working Capital	35.000.000	39.000.000	15.000.000	18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113	22.973.068
Capital Expenditure	10.000.000	16.000.000	11.000.000	11.500.000	13.225.000	15.208.750	17.490.063	20.113.572	23.130.608
EBIT*(1-Tax)					141.466.669	157.585.577	175.134.504	194.098.655	214.401.475
FCFF					141.741.669	161.411.827	183.463.192	208.093.171	235.482.439
Periode Enterprise Value					-	1	2	3	4
Enterprise Value Tahun 2022	803.488.432,12				141.741.669,28	150.952.964,14	160.458.056,50	170.206.719,90	180.129.022,30

Valuasi Total Perusahaan Periode 2022
\$ 803.488.432,12

Tabel 5.20 Simulasi Perhitungan Valuasi PT Tatalogam Lestari

5.10 Implikasi Penelitian

Pada penelitian ini terdapat implikasi teori dan implikasi manajerial yang akan dibahas lebih lanjut dibawah ini:

a. Implikasi Teori

Penelitian ini berkaitan dengan kontribusi perkembangan teori dalam ilmu manajemen risiko korporasi khususnya yang berbasis pada ISO 31000 tahun 2018 dan bertujuan agar dapat meminimalisir kerugian yang akan terjadi pada sebuah perusahaan dan dapat menjadi sebuah langkah utama dalam meningkatkan *value* serta dapat mencapai tujuan sasaran yang ingin dicapai perusahaan. Pada ISO 31000:2018 memiliki 3 komponen yaitu prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Dimana pada prinsip menunjukkan karekteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, pada kerangka kerja manajemen risiko ini sebagai gambaran dari bagaimana tata kelola manajemen risiko suatu organisasi akan dilaksanakan dengan bertujuan pada integrasi manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil dari assesment risiko memiliki beberapa kategori risiko diantaranya risiko strategik, risiko legal, risiko operasional, risiko keuangan, risiko manajerial dan risiko K3. Dari risiko-risiko yang ada pada perusahaan menunjukkan memiliki dampak yang tidak dapat ditoleransi dan perlunya tindakan penanganan untuk mengurangi risiko tersebut maka harus dibuat perangkat pencegahannya dengan cara menentukan opsi penanganan risiko yang paling tepat, efektif, efisien dan dapat diimplementasikan dengan cara (1).Melakukan analisis risiko dengan menentukan nilai potensi risiko yang berdasarkan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak dari setiap kejadian risiko. (2). Melakukan evaluasi mengenai tingkat keseluruhan risiko. (3). Menyusun langkah penanganan risiko agar dapat mengurangi tingkat dampak yang ditimbulkan oleh kejadian risiko tersebut. Menentukan PIC (individu/unit) yang bertanggung jawab dalam melaksanakan program penanganan risiko. Kemudian menyusun jadwal pelaksanaan penanganan risiko. Menentukan level kemungkinan, dampak, serta besaran risiko yang diharapkan setelah dilakukan penanganan terhadap kejadian risiko. Melakukan penilaian efektifitas pelaksanaan proses penanganan risiko yang telah ditetapkan.

Penelitian mengenai rancangan sistem manajemen risiko dengan ISO 31000 tahun 2018 ini perlu terus dilakukan dengan berbasis pada metode lainnya seperti COSO 2014, PMBOK sebagai bahan perbandingan untuk menambah referensi ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen risiko perusahaan serta dapat menambah teori-teori baru agar lebih baik dan juga relevan untuk diterapkan pada perusahaan.

b. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada PT.ABC agar dapat meningkatkan *value* dan mengembangkan jaringan bisnis mereka dengan memperhatikan risiko-risiko yang ada pada perusahaan yang nantinya akan berdampak pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Dengan mengetahui risiko-risiko yang ada maka dapat membantu PT.ABC untuk dapat merencanakan dan menerapkan sistem manajemen risiko yang bermanfaat dalam meningkatkan nilai dan melindungi nilai perusahaan PT.ABC. Dengan demikian, disarankan kepada PT.ABC khususnya pada setiap unit/divisi yang berperan sebagai *risk owner* dalam proses pelaksanaan sistem manajemen risiko PT.ABC untuk lebih memperhatikan risiko yang ada pada masing-masing unit/divisi dan perlunya kajian lebih lanjut risiko lainnya yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan. Berjalan efektif atau tidaknya sistem manajemen risiko sangat tergantung pada tingkat *awareness* pada *top management* sehingga diperlukan komitmen yang tinggi dari *top management* untuk menerapkan secara efektif sistem manajemen risiko pada perusahaan sehingga sangat direkomendasikan kepada *top management* untuk meningkatkan budaya *risk awareness* pada seluruh karyawan melalui komitmen terhadap nilai utama perusahaan dengan demikian dapat menciptakan tata kelola perusahaan yang baik pada penerapan manajemen risiko.

BAB VI

Kesimpulan dan Saran

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa poin yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan paling utama dari Sistem Manajemen Risiko PT. Tatalogam Lestari adalah untuk memastikan seluruh risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran PT Tatalogam Lestari teridentifikasi dan dipahami karakteristiknya dengan baik sesuai dengan visi & misi dan tujuan PT Tatalogam Lestari dengan menimbang penentuan konteks manajemen risiko yang sesuai dengan PT Tatalogam Lestari.
2. Desain proses manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 akan membantu perusahaan dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan. Efektivitas manajemen risiko bergantung pada integrasinya dalam tata kelola perusahaan. Tujuan itu dicapai melalui peningkatan performa perusahaan, menumbuhkan semangat inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran.
3. Hasil dari tahap assesment yang dimulai dari identifikasi risiko yaitu berhasil dalam menemukan 63 risiko PT Tatalogam Lestari yang di analisa berdasarkan kriteria kemungkinan dan dampak yang dihasilkan dari risiko tersebut terhadap perusahaan dan dari total keseluruhan risiko yang telah diidentifikasi, terdapat 50 risiko prioritas yang membutuhkan rencana penanganan.
4. Penanganan risiko dilakukan dengan berbagai tahapan agar dapat memenuhi batas toleransi risiko, setelah diberikan rencana tindakan perlakuan, tersisa 16 risiko yang masih berada pada level sedang atau berada di atas batas toleransi.
5. Penerapan manajemen risiko dilaksanakan secara berkelanjutan sehingga dapat membantu PT Tatalogam Lestari lebih dinamis dalam menanggapi akan adanya perubahan lingkungan eksternal maupun internal bisnisnya.

6. Pada penerapan sistem manajemen risiko pada perusahaan PT Tatalogam Lestari, nilai pertumbuhan yang akan terjadi periode 2022-2026 pada nilai perusahaan tahun 2022 adalah \$ 803.488.432,12.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan kepada PT Tatalogam Lestari selaku objek dalam penelitian ini yaitu, merancang sistem manajemen risiko berupa pembentukan unit/divisi khusus untuk pelaksanaan manajemen risiko agar dapat membentuk tata kelola perusahaan yang baik dan diperlukan peningkatan budaya kesadaran akan pentingnya peran manajemen risiko dalam setiap pertimbangan keputusan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam penelitian lanjutan, dapat dilakukan dengan mengukur efektivitas penerapan manajemen risiko di PT Tatalogam Lestari.

Daftar Pustaka

- AASHTO. (2016). *Managing Risk Across the Enterprise: A Guide for State*. DOTs. <https://www.tamguide.com/subsection/6-5-3-managing-implementation-responsibilities-and-processes/>.
- Akkiyat Ikram, N. S. (Volume-8 Issue-2, July 2019.). Modelling Risk Management Process According to ISO Standard.
- Alijoyo, A. (2021). Enterprise Risk Management as a Pathway in Enhancing the Organization's Performance and Efficacy: A Case Study of An Indonesian Public Service Organization.
- Althonayan, A. K. (2012). Enterprise Risk-Shifting into an ERM Culture-A Sustainable Enterprise Risk Management Program Enhances A Bank's Long-Term Viability. *RMA Journal*, 95(2), 12.
- Astana, I. N., Yana, A. A., & Setiawan, N. E. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pemasaran Rangka Atap Baja Ringan Di Denpasar. *Jurnal Spektran Vol. 7, No. 2*, 254 - 262.
- Béatrix Barafort, A. L. (2018). ISO 31000-Based Integrated Risk Management Process Assessment Model for IT organizations.
- Bereskie, T. R. (2017). Drinking Water Management and Governance in Canada: An Innovative Plan-Do-Check-Act (PDCA) Framework for a Safe Drinking Water Supply. Environmental Management. <https://doi.org/10.1007/s00267-01>, 243–262.
- British Standard Institution. (2018). *Risk Management—Guideline*.
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a Structural Model. *International Small Business Journal*, 70–85. <https://doi.org/10.1177/0266242614542853>.
- Bogodistov, Y., & Wohlgemuth, V. (2017). Enterprise risk management: A capability-based perspective. *Journal of Risk Finance*, 18(3), 234–251. <https://doi.org/10.1108/JFR-10-2016-0131>.

- COSO. (2009). *Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. , <http://www.coso.org>.
- CRMS Indonesia. (2019). *Survei Nasional Manajemen Risiko*. <https://crmsindonesia.org/survei-nasional-manajemen-risiko/>.
- Djohanputro, B. (2012). *Manajemen Korporat Terintegrasi: Panduan Penerapan dan Pengembangan*.
- Dobler, M., Lajili, K., & Zéghal, D. (2014). Environmental Performance, Environmental Risk And Risk Management. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 1-17
- Farrell, M. &. (2014). The Valuation Implications Of Enterprise Risk Management Maturity. *Journal of Risk and Insurance*. 82(3), 625-657.
- Fraser, J. R. S., Simkins, B. J., & Narvaev, K. (2015). *Implementing Enterprise Risk Management : Case Studies and Best Practices*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hanafi, M. (2014). *Manajemen Risiko*. In: *Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management*. Jakarta: Universitas Terbuka. Pp. 1-40. ISBN 9790112173
- Hasina, F. (2021). Risk Management in Commercial Building Construction using PESTEL and SWOT Analysis. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)* , Vol. 10 Issue 06.
- Henschel, D. &. (2020). *Knowledge Risk Management, Management For Profesionals*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35121-2>.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, And Implementing Effective Risk Manaement*. . United States.
- IRM. (2018). *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018*. . Institute of Risk Management.
- ISO 31000. (2010). *Risk Management - Principles and Guidelines*. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>.
- Juliza, H. A. (2009). Identify The Operational Risk Of The Port By The Risk Breakdown Structure (RBS) Method,. doi:10.1088/1757-899X/505/1/012012.

- Leo J Susilo, V. K. (2018). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 : Panduan untuk Risk Leaders dan practitioner.*
- Martins, Y. S. (2021). a risk management model for SMEs in the context of ISO 9001. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20210036>.
- Masri, H. K., & Muslih, M. (2022). Pengaruh Dewan Direksi, Risk Management Committee Dan Konsentrasi Kepemilikan Terhadap Enterprise Risk Management. *Jurnal Ilmiah Edunomika Vol 6, No 1.*
- Mohun, A. P. (2016). Constructing The History Of Risk. Foundations, Tools, And Reasons Why. 30–47. <https://doi.org/10.12759/hsr.41>.
- Muthuveeran, T. (2020). Risk Management Challenges in Malaysia’s Landscape Architecture Project. *International Virtual Conference on Environment-Bahaviour Studies*, DOI: <https://doi.org/10.21834/ebpj.v5i14.2162>.
- Oehmen, J. G. (2020). Risk Management In Product Development: Risk Identification, Assessment, And Mitigation – A Literature Review. 657-666.
- Pradityo, Hery, 2016, “Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Risk Management Disclosure”, Akademi Akuntansi Keuangan dan Perbankan Indonesia Jurnal Ilmiah Revenue, Vol. 2, No. 2, Hal 1-14.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey . *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, Volume 15 Issue 10 Version 1.0, Online ISSN: 2249-4588.
- Rampin, T. B. (2019). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes. Volume 39, Pages 894-903.
- Sabrina Engert, R. R. (2016). Exploring the Integration Of Corporate Sustainability Into Strategic Management: A Literature Review,. *Journal of Cleaner Production*, ISSN 0959-6526,, Volume 112, Part 4, 2833-2850.
- Haizam, S. (2021). Risk Management Analysis for ICT Strategic Plan by Using PESTLE: A Case Study.

- Sajjad, M. B., Kalista, S. D., Zidan, M., & Christian, J. (2020). Analisis Manajemen Risiko Bisnis (Studi pada Cuanki Asoy Jember). *Jurnal Akuntansi Universitas Jember Vol. 18 No. 1*.
- Scannell, T. C. (2013). Integration of ISO 31000:2009 and Supply Chain Risk Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 3, No.4, 367-377.
- Tan, J. D., Sugiarto, S., & Budhijono, F. (2021). Family Business And Risk Management: Perspectives. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business Vol 8 No 5*.
- Tranchard, S. (2018). Risk management: The New ISO 31000 Keeps Risk Management Simple. *Governance Directions*, 70(4), 180–182. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.580894269981106>
- Vasvári, T. (2015). Risk, Risk Perception, Risk Management—A Review Of The Literature. *Public Finance Quarterly*, 60(1), 29–48.
- Visser, T., & Scheers, L. v. (2018). Can family business managers manage family business risks? *Journal of Contemporary Management Issues*, 23(1), 123–137.
- Wahyudien, M. A., & Kusrini, E. (2020). Risk Management Berdasarkan Framework Pada Aktifitas Perusahaan Jasa Konsultasi Dengan ISO 31000:2018. *Teknoin Vol. 26, No. 2*, 127-140.
- World Business Council for Sustainable Development. (2017). Sustainability and Enterprise Risk Management: The First Step Towards Integration.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.