

Pedoman Risiko, Struktur Risiko, dan Asesmen Risiko PT XYZ Tahun 2022-2023

Nadetya Azzahra Prisidiyani*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta Indonesia

nadetyazzahra@gmail.com

Aries Heru Prasetyo

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

justzhongshan@gmail.com

**Korespondensi Penulis*

Diterima: 08-04-2022 | Disetujui: 28-06-2022 | Dipublikasi: 26-10-2022



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

ABSTRAK

PT XYZ merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang konsultasi manajemen bisnis, teknologi informasi, dan outsourcing. Penerapan manajemen risiko yang terbilang belum maksimal ditandai dengan ketiadaan peran manajemen risiko di struktur organisasi perusahaan serta pedoman manajemen risiko yang belum sesuai dengan 'best practice', diikuti juga dengan adanya risiko-risiko yang kerap terjadi lingkungan internal dan eksternal menandakan bahwa perlu dilakukannya asesmen risiko dalam upaya mengurangi dampak atas risiko yang timbul. Tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah dengan melakukan penyusunan pedoman, struktur dan asesmen risiko bagi PT. XYZ dengan berpedoman pada ISO 31000:2018. Hasil dari penelitian ini, teridentifikasi 21 risiko korporat yang berasal dari empat kategori; risiko strategis, risiko keuangan, risiko operasional, dan risiko eksternalitas, dengan kategori 1 risiko *very high*, 9 risiko *high*, 6 risiko *moderate*, 3 risiko *low* dan 2 risiko *very low*. Berdasarkan usulan perlakuan risiko terdapat dua cara perlakuan risiko yang dapat dilakukan PT XYZ di antaranya yaitu *risk reduction* dan *risk acceptance*. Perlakuan risiko dapat dilakukan sesegera mungkin untuk menghindari serta meminimalisir risiko yang dapat terjadi.

Kata Kunci:

Risiko, Manajemen Risiko, Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi, Asesmen Risiko, ISO 31000:2018

ABSTRACT

PT XYZ is a multinational professional services company specializing in business management, information technology, and outsourcing. Implementing risk management considered less optimal is marked by the absence of a risk management role in the organization structure. These risk management guidelines are not under the 'best practice' and are followed by the presence of risks that often occur in the internal and external environment, indicating that it is necessary to carry out a risk assessment to reduce the impact of the risks arise. This qualitative research aims to determine guidelines, structures, and risk assessment of PT XYZ. This study identifies 21 corporate risks derived from four categories; strategic risk, financial risk, operational risk, and externality risk, with categories of four very high risks, eight high risks, four moderate risks, three low risks, and two very low risks. Based on the proposed risk treatment, there are two ways of risk treatment that PT XYZ can do, including risk reduction and risk acceptance. The risk treatment can be carried out as soon as possible to avoid and minimize the risks that may occur.

Keywords:

Risk, Risk Management, Enterprise Risk Management, Risk Assessment, ISO 31000:2018

PENDAHULUAN

Risiko merupakan hal ketidakpastian yang memiliki dampak negatif terhadap harapan atau tujuan yang ingin dicapai (Mahardika et al., 2019). Ketidakpastian tersebut dapat bersumber dari lingkungan internal dan eksternal (Mashudi et al., n.d.). Menurut (Leo J. Susilo & Kaho, 2018) risiko diartikan sebagai suatu ketidakpastian yang dapat berdampak pada sasaran. Untuk mencegah dan meminimalisir kerugian dari banyaknya risiko yang mungkin terjadi maka perlu adanya pengelolaan dan pengendalian risiko, sehingga dibutuhkan penerapan manajemen risiko untuk mengelola serta meminimalisir dampak atas risiko yang mungkin terjadi (Normaria Mustiana Sirait, 2018). Risiko yang terjadi di perusahaan perlu dilakukan penanganannya, salah satu bentuk penanganannya adalah dengan menerapkan *Enterprise Risk Management* (Asmarawati & Pangeran, 2021). Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) di Indonesia bukan merupakan hal asing untuk diterapkan, mayoritas perusahaan di Indonesia telah menerapkan ERM dalam keberlangsungan bisnisnya. Penerapan ini dibuktikan dengan adanya survei pada tahun 2019 yang dilakukan oleh CRMS, yang menyatakan bahwa sebanyak 76% responden menyatakan perusahaan tempatnya bekerja telah menerapkan ERM sedangkan sebanyak 24% responden menyatakan perusahaan tempatnya bekerja belum menerapkan ERM (Indonesia, 2019). Sehingga, dapat dinyatakan bahwa penerapan manajemen risiko perlu diterapkan tidak hanya pada perusahaan pemerintah melainkan perusahaan swasta pun juga, yang mencakup seluruh sektor industri baik itu perbankan maupun non-perbankan.

PT XYZ merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di bidang konsultasi manajemen bisnis, teknologi informasi dan *outsourcing*. Dalam lini bisnisnya ini terdapat beberapa kegiatan berjalan yang dikenal sebagai proyek. PT XYZ merupakan perusahaan swasta jasa konsultan di Indonesia yang cukup sukses, di mana untuk meningkatkan bisnisnya perusahaan memiliki target peningkatan jumlah proyek yang didapat sebesar 15% di setiap tahunnya, dan nyatanya benar di setiap tahunnya proyek yang didapat selalu meningkat. Akan tetapi, semenjak adanya pandemi *Covid-19* hal ini tidak berlaku, lantaran pandemi ini ternyata juga berdampak bagi industri jasa konsultan salah satunya PT XYZ dalam hal jumlah proyek yang didapat dan *revenue* yang dicapai. Berdasarkan data 6 tahun terakhir, jumlah proyek dan *revenue* yang dicapai mengalami penurunan sebesar 13% di tahun 2020. Selain itu, Menurut sumber yang didapatkan dari narasumber bahwa setidaknya di setiap tahunnya pasti setidaknya terdapat 10% proyek yang ditangani mengalami masalah dan tidak berjalan sesuai perencanaan yang diharapkan. Pada dasarnya, perusahaan jasa tidak terlepas dari risiko dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, sehingga dibutuhkan penerapan manajemen risiko (Wahyudien & Kusri, 2020). Banyaknya risiko yang timbul di perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu risiko strategis, keuangan, operasional dan eksternalitas (Djohanputro, 2018), untuk mengetahui risiko apa saja yang dapat terjadi di lingkungan internal dan eksternal, salah satunya dapat dilakukan dalam bentuk asesmen risiko. Dalam penerapan manajemen risiko di PT XYZ, terdapat hal yang menarik perhatian di mana tidak adanya komite manajemen risiko maupun unit kerja manajemen risiko

di dalam struktur organisasi perusahaan. Adanya komite manajemen risiko merupakan hal yang penting bagi seluruh perusahaan salah satunya PT XYZ sebagai perusahaan jasa konsultan yang kunci kesuksesan perusahaan tidak jauh dari kepuasan para klien. Selain itu, pada dasarnya setiap perusahaan maupun organisasi perlu menetapkan standar manajemen risiko yang dianutnya (Aven & Ylönen, 2019). Kesadaran akan penerapan manajemen risiko bagi PT XYZ belum terbilang maksimal, di mana penerapan manajemen risiko hanya berada pada lingkup proyek bukan secara korporat. Berdasarkan pengamatan peneliti, diketahui bahwa pedoman manajemen risiko yang saat ini digunakan bukan berpedoman pada ISO 31000 maupun COSO ERM melainkan memiliki pedoman tersendiri yang hanya mencakup sebagian kecil dari elemen proses pada ISO 31000:2018, sehingga belum dapat dikatakan sempurna dan sesuai dengan *best practice*.

Dalam upaya meningkatkan performa perusahaan serta mengetahui dan mengantisipasi risiko yang dapat terjadi maka perlu adanya penerapan manajemen risiko yang baik. Untuk mengetahui dan mengantisipasi risiko yang dapat terjadi maka dibutuhkan asesmen risiko yang dapat berpedoman pada ISO 31000:2018 (Auliyah, 2021). Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah melakukan rancangan struktur, pedoman, dan asesmen yang terdiri identifikasi, analisis dan evaluasi risiko pada PT XYZ, serta memberikan rekomendasi perlakuan risiko yang tepat (Putri, Widaningrum, & Rendra, 2019). ISO 31000:2018 merupakan sebuah standar yang dapat dijadikan fondasi bagi perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko (Natasya Ribka Malonda, 2021). ISO 31000:2018 dapat diterapkan bagi seluruh jenis organisasi baik di lingkup perusahaan, proyek maupun aktivitas tertentu (Florea & Florea, 2016). Walaupun dapat diterapkan di berbagai lingkup, namun dalam penerapannya perlu disesuaikan dengan karakteristik masing-masing organisasi untuk meningkatkan *value* perusahaan, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan strategis yang direncanakan (Gabriel Henrique Silva Rampini & Berssanetia, 2019). Tujuan dari penerapannya dapat membantu perusahaan dalam mempertimbangkan konteks pengambilan keputusan (Laine, et al., 2021).

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan ISO 31000 telah dilakukan oleh (Cruz & Cunha, 2019) dengan judul penelitian *Application of ISO 31000 standard on tailings dam safety*. Penelitian ini menyatakan bahwa analisis manajemen risiko dengan berpedoman pada ISO 31000:2018 dapat membantu perusahaan dalam menganalisis berbagai masalah secara luas serta penerapannya juga dapat meningkatkan citra dan kredibilitas perusahaan, di mana pedoman ini menekankan pada komunikasi dan konsultasi yang baik antara pihak yang berkepentingan maupun masyarakat luar. Dalam konteks perusahaan di Indonesia, terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Putra et al., 2018) dengan judul penelitian “Desain Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Pada PDAM Tirta Meulaboh”. Peneliti menyatakan bahwa penggunaan ISO 31000:2009 dapat ditujukan untuk merancang sistem pencegahan dan pengendalian risiko, penilaian risiko dilakukan berdasarkan tiga kategori yaitu *low*, *medium* dan *high*, serta strategi perlakuan risiko yang dilakukan adalah *risk reduction*, di mana ditujukan untuk risiko yang berkategori *high*.

Penelitian lainnya yang membahas penggunaan ISO 31000 pada perusahaan di Indonesia dilakukan oleh (Alijoyo, 2022), dengan judul penelitian “*The Use ISO 31000:2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn?*”. Peneliti menyatakan bahwa salah satu sistem manajemen risiko perusahaan yang banyak diterapkan di berbagai perusahaan secara global adalah ISO 31000. Namun dalam penerapannya masih ditemukan beberapa perusahaan yang masih mengalami kendala dalam penerapan ISO 31000. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara umum perusahaan *fintech lending* di Indonesia tidak mengalami kendala dalam menerapkan ISO 31000:2018 dan dapat membantu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh (Halima Yefany Syahputri, 2020), dengan judul penelitian “*Enterprise Risk Management Analysis of Group XYZ Based on ISO 31000:2018 Framework*”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ketidakpastian yang dapat terjadi di PT XYZ dengan berpedoman pada ISO 31000:2018, di mana ISO 31000:2018 dapat digunakan untuk mengelola segala jenis risiko berdasarkan prinsip, kerangka kerja dan proses. Peneliti juga menyebutkan bahwa komponen tersebut mungkin telah ada di organisasi dan juga mungkin tidak dan perlu disesuaikan atau ditingkatkan berdasarkan karakteristik organisasi sehingga pengelolaan risiko menjadi efektif, efisien, dan konsisten. Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka terciptalah empat rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian ini, di antaranya:

1. Bagaimana pedoman manajemen risiko yang tepat bagi PT XYZ tahun 2022-2023?
2. Bagaimana usulan struktur manajemen risiko bagi PT XYZ tahun 2022-2023?
3. Bagaimana hasil asesmen risiko korporat korporat pada PT XYZ tahun 2022-2023?
4. Bagaimana hasil perlakuan risiko korporat pada PT XYZ tahun 2022-2023?

Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko merupakan kegiatan untuk mencari dan mendaftar risiko yang dapat menghambat sasaran dan tujuan organisasi melalui proses yang sistematis dan terstruktur (Putra et al., 2018). Tahap ini dilakukan dengan mengumpulkan seluruh kemungkinan risiko yang dapat terjadi dengan informasi dan data yang valid (Natasya Ribka Malonda, 2021), yang dapat dilakukan dengan wawancara, *focus group discussion* (FGD), serta *brainstorming* untuk menghasilkan daftar risiko.

Analisis Risiko

Analisis risiko dilakukan untuk mengetahui serta memahami risiko secara lebih dalam, di mana mencakup menganalisis pemicu terjadinya risiko baik dampak positif maupun negatif serta kemungkinan terjadinya risiko (Astari, Indah Zulya, Didi Achjari, DR., M.Com., Ak., 2018). Sehingga tahap ini dilakukan dengan meninjau dua aspek risiko yaitu dampak (*impact*) dan kemungkinan (*likelihood*). Hasil dari nilai dampak dan kemungkinan nantinya dikalikan untuk menghasilkan total nilai risiko.

Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan proses perbandingan antara level risiko yang ditemukan pada proses analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan (Firmanza, Fairianto Alfandy, 2021). Sehingga dapat menghasilkan data berupa mana saja risiko yang dapat diterima dan tidak dapat diterima yang nantinya akan menjadi masukan untuk tahap proses perlakuan risiko (Anthon R. Tampubolon, 2011).

Perlakuan Risiko

Perlakuan risiko, tahap ini mengacu pada tindakan yang harus dilakukan perusahaan untuk menghilangkan dampak dari risiko (Theodorou, John A., 2021). Pada umumnya strategi perlakuan risiko dapat berupa empat hal diantaranya yaitu; menghindari risiko (*risk avoidance*) yakni dengan tidak melaksanakan kegiatan yang dapat menimbulkan risiko; berbagi risiko (*risk sharing*) yakni dengan melimpahkan risiko ke pihak lain sehingga terdapat pihak lain yang bertanggung jawab atas aktivitas yang menimbulkan risiko; reduksi risiko (*risk reduction*) yakni dengan melakukan perlakuan risiko yang tepat untuk menghindari kejadian risiko secara berulang; menerima risiko (*risk acceptance*) yakni dengan tidak melakukan perlakuan risiko apapun terhadap suatu risiko. Untuk memastikan perlakuan risiko dilakukan dengan baik, perlu adanya *person in charge* khususnya untuk risiko yang berkategori tinggi dan kritis (Saputra et al., 2021).

METODE RISET

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan metode kualitatif. Sumber data yang diambil berasal dari data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung, berupa observasi selama berlangsungnya kerja praktek dari 1 September 2021-30 Oktober 2021 dan 29 November 2021-14 Januari 2022 serta wawancara semi terstruktur dengan empat pihak yaitu dua pihak *managing director*, satu pihak *associate director* dan satu pihak *senior manager*. Sedangkan, data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yang dapat berupa studi dokumentasi dan studi literatur sebagai pelengkap data pada penelitian ini.

Fokus penelitian ini adalah melakukan penentuan pedoman, struktur dan asesmen risiko pada PT XYZ. Pembuatan struktur risiko dilakukan dengan cara menetapkan dua pihak yang berperan sebagai manajemen risiko, di mana unit manajemen risiko bertanggung jawab atas seluruh kegiatan proses manajemen risiko, sedangkan komite manajemen risiko bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan untuk memastikan penerapan manajemen risiko berjalan dengan baik di lingkungan perusahaan. Setelah menetapkan peran, maka dapat dilakukan pembuatan RACI *matrix* sebagai panduan perusahaan dalam melakukan pembagian tugas kepada pihak yang terlibat. Pembuatan RACI *matrix* dilakukan dengan beberapa tahapan, di antaranya yaitu mengidentifikasi jenis pekerjaan dan pihak yang dibutuhkan, penggambaran RACI *matrix*, serta menuliskan peran dan tanggung jawab dengan simbol R, A, C dan I (Ismi, n.d.). Dengan berlandaskan pada ISO 31000:2018, sebelum

melakukan asesmen risiko maka perlu dilakukannya penetapan lingkup, konteks dan kriteria. Setelah lingkup, konteks dan kriteria ditentukan maka asesmen risiko dapat dilakukan yang mencakup identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko dan usulan perlakuan risiko.

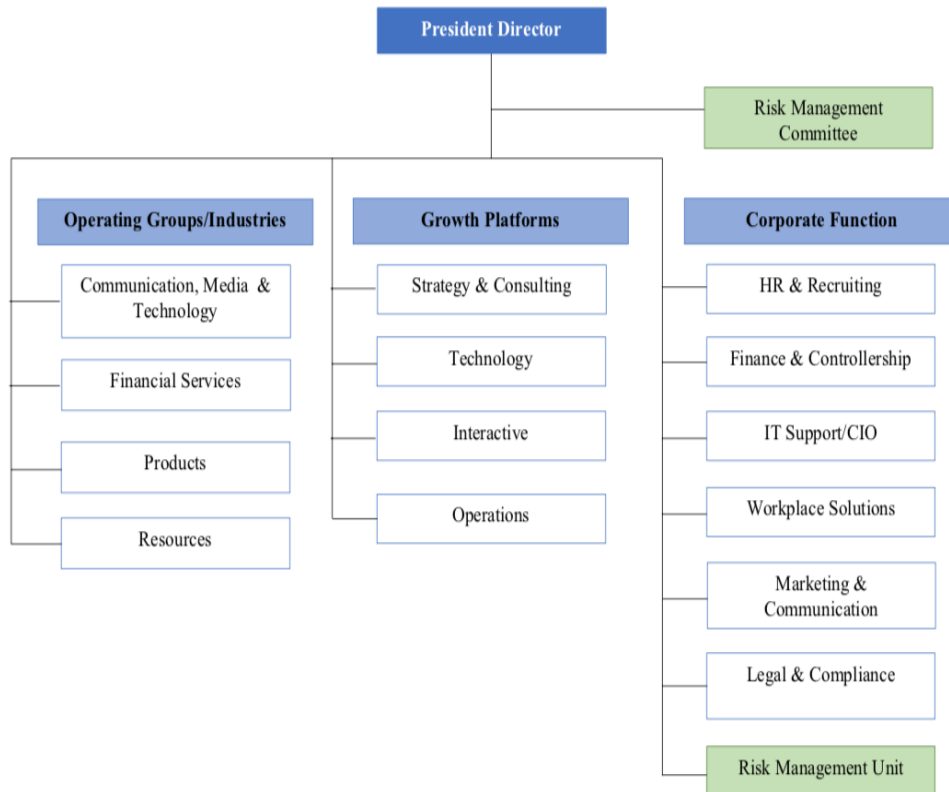
Tabel 1. Metode Analisis Data

No	Tahapan Penelitian	Kegiatan	Sumber Data dan Alat Analisis	Hasil Analisis
1	Penentuan Pedoman dan Struktur Risiko	Menentukan peran dan tanggung jawab manajemen risiko	Observasi, wawancara, studi dokumentasi	Bagan struktur organisasi, RACI <i>matrix</i> , Pedoman Risiko ISO 31000:2018
2	Lingkup, Konteks dan Kriteria	Menentukan lingkup, konteks dan kriteria perusahaan	Observasi, wawancara, studi dokumentasi, analisis PESTEL, analisis <i>7s McKinsey</i>	Penetapan lingkup, konteks, dan kriteria risiko
3	Identifikasi Risiko	Mengidentifikasi peristiwa dan penyebab risiko	Observasi, wawancara	Dokumen <i>risk register</i>
4	Analisis Risiko	Menganalisis dan mengukur tingkat kemungkinan dan dampak risiko	Wawancara, observasi, Hasil dokumen <i>risk register</i>	Hasil analisa risiko (nilai kemungkinan, dampak, dan total risiko)
5	Evaluasi Risiko	Melakukan pemetaan risiko, menentukan risiko yang memerlukan perlakuan khusus	Wawancara, kriteria risiko, dokumen <i>risk register</i> , hasil analisis risiko	Gambaran peringkat dan prioritas risiko, peta risiko
6	Perlakuan risiko	Menentukan jenis bentuk perlakuan risiko yang diperlukan dan melakukan perlakuan risiko	Dokumen <i>risk register</i> , hasil evaluasi risiko, daftar peringkat risiko	Usulan perlakuan risiko, target dan jadwal pelaksanaan, estimasi biaya

Sumber: Diolah Penulis (2022)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Langkah awal yang perlu dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penentuan pedoman manajemen risiko dengan berlandaskan pada ISO 31000:2018, di mana ISO 31000:2018 memiliki tiga elemen yang saling berkaitan yakni elemen prinsip, kerangka kerja dan proses. Penentuan dan penyusunan pedoman ini ditujukan agar perusahaan dapat mengetahui dengan jelas terkait alur proses manajemen risiko dengan mengacu ISO 31000:2018. Fokus pembahasan pada penelitian ini merupakan proses manajemen risiko, sehingga pembahasan akan mengacu pada tahapan proses manajemen risiko pada elemen ketiga ISO 31000:2018. Sebelum menerapkan manajemen risiko di lingkungan perusahaan, perlu dipastikan bahwa perusahaan sudah memiliki peran manajemen risiko tersendiri di struktur organisasi perusahaan. Pada hal ini, PT XYZ belum memiliki Komite Manajemen Risiko maupun Unit Kerja Manajemen Risiko di struktur organisasi perusahaan saat ini. Peran ini sangat penting karena pada dasarnya setiap kegiatan tentunya tidak lepas dari ketidakpastian yang dapat menimbulkan kerugian. Untuk menghindari hal tersebut peran Unit Kerja Manajemen Risiko berperan memastikan bahwa seluruh aktivitas di dalam organisasi tidak terlepas dari manajemen risiko dan merupakan satu kesatuan dari struktur organisasi perusahaan.



Gambar 1. Usulan Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Sumber: Diolah Penulis (2022)

Setelah menentukan peran Komite Manajemen Risiko dan Unit Kerja Manajemen Risiko, maka langkah selanjutnya adalah dengan melakukan penetapan peran dan tanggung jawab proses manajemen risiko. Penetapan peran dan tanggung jawab ini dapat dilakukan dengan bantuan RACI *matrix*, yang merupakan singkatan dari *Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed*. *Responsible* merupakan pihak yang melakukan aktivitas, *Accountable* merupakan pihak yang bertanggung jawab atas suatu aktivitas, *Consulted* merupakan pihak yang dapat memberikan masukan atau arahan apabila diperlukan, serta *Informed* merupakan pihak yang perlu mengetahui informasi atau hasil atas keputusan yang diambil. RACI *matrix* digunakan untuk menentukan tugas dan tanggung jawab secara spesifik yang ditujukan untuk seluruh anggota yang terlibat dalam penerapan manajemen risiko, karena tentunya melibatkan banyak pihak sehingga perlu adanya akuntabilitas yang jelas agar seluruh proses berjalan dengan baik (Leo J. Susilo & Kaho, 2018). Pembuatan RACI *matrix* dilakukan dengan mengetahui pihak-pihak yang terlibat apabila perusahaan menerapkan manajemen risiko di lingkungan korporat, di antara yaitu *president director, risk management committee, managing director, unit manajemen risiko dan risk owner*.

Dalam menerapkan manajemen risiko, perusahaan perlu mengetahui lingkup, konteks dan kriteria manajemen risiko. Tahapan ini perlu dilakukan sebelum melakukan asesmen risiko di PT XYZ. Lingkup pada penelitian ini adalah risiko korporat yang dapat terjadi di lingkungan perusahaan. Selanjutnya, setelah mengetahui lingkup maka hal lain yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan penetapan konteks. Perusahaan perlu mengetahui dengan benar konteks internal dan eksternalnya,

penetapan konteks eksternal dapat dilakukan menggunakan analisis PESTEL, sedangkan penetapan konteks internal dapat dilakukan menggunakan analisis *7s McKinsey*. Analisis tersebut juga dapat membantu peneliti dalam melakukan identifikasi risiko. Selanjutnya, kriteria risiko dibuat berdasarkan tiga kriteria, di antaranya yaitu kriteria kemungkinan risiko, kriteria dampak risiko dan kriteria peta risiko, yang dapat tergambar pada tabel 3.

Tabel 2. RACI matrix

Aktivitas Manajemen Risiko	PD	RMC	MD	UMR	Risk Owner
Persiapan	I	A	I	R	I
Komunikasi dan Konsultasi	I	A	C	R	C
Lingkup, Konteks, Kriteria	I	A	I	R	C
Identifikasi Risiko	I	A	I/C	R	C
Analisis Risiko	I	C	I	R	R/A
Evaluasi Risiko	I/C	A	I	R	C
Perlakuan Risiko	I/C	A	I	C	R
Monitoring dan Review Risiko	I/C	A	R	R	C
Pelaporan Risiko	C	A	C	R	R

Catatan:

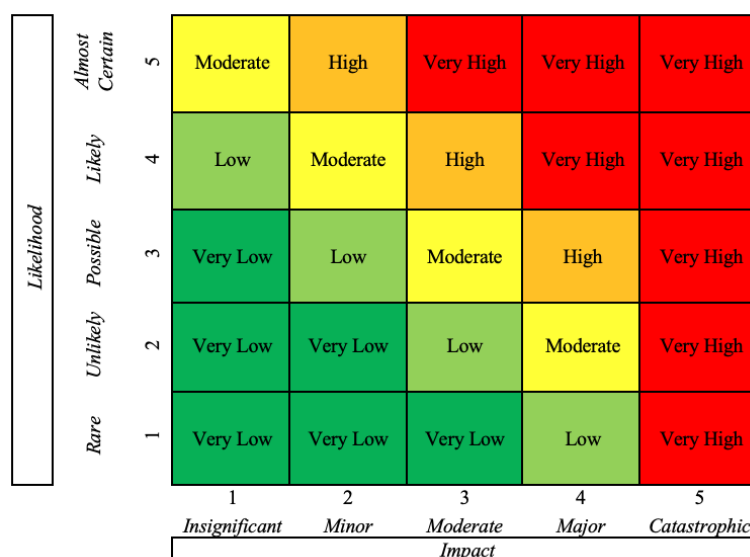
PD = *President Director/Direktur Utama*, RMC = *Risk Management Committee/Komite Manajemen Risiko*, MD = *Managing Director/Direksi*, UMR = *Unit Manajemen Risiko*, Risk Owner = *Pemilik Risiko*.

Sumber : Diolah Penulis (2022)

Tabel 3. Kriteria Kemungkinan Risiko

Skala	Kemungkinan Risiko (Likelihood)	Deskripsi	Frekuensi Kejadian	Kriteria Kuantitatif
1	Rare	Sangat Jarang Terjadi (SJT)	<1 kali dalam 3 tahun	1-20%
2	Unlikely	Jarang Terjadi (BT)	≥ 1 kali dalam 3 tahun	21-40%
3	Possible	Biasa Terjadi (BT)	≥ 1 kali dalam setahun	41-60%
4	Likely	Sering Terjadi (ST)	≥ 3 kali dalam setahun	61-80%
5	Almost Certain	Sangat Sering Terjadi (SST)	> 3 kali dalam setahun	81-100%

Sumber : Diolah Penulis (2022)



Gambar 2. Kriteria Peta Risiko

Sumber : Diolah Penulis (2022)

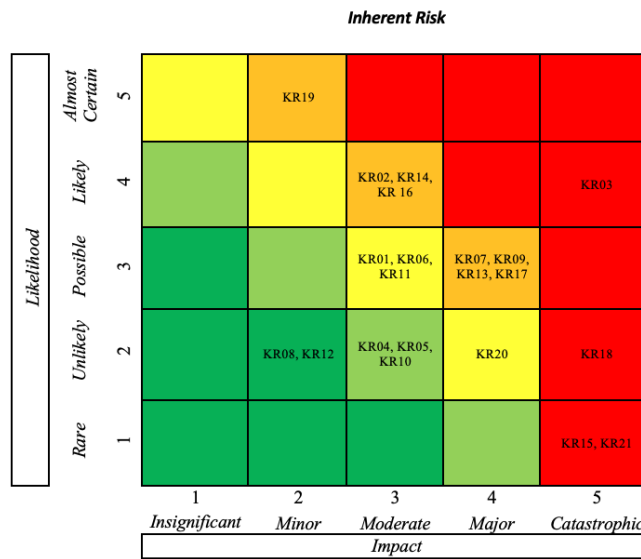
Tabel 4. Kriteria Dampak Risiko

Aspek	Skala Dampak Risiko				
	1 <i>Insignificant</i>	2 <i>Minor</i>	3 <i>Moderate</i>	4 <i>Major</i>	5 <i>Catastrophic</i>
Keuangan	Terdapat kerugian biaya 0-3%	Terdapat kerugian biaya 3-5%	Terdapat kerugian biaya 5-10%	Terdapat kerugian biaya 10-20%	Terdapat kerugian biaya >20%
Reputasi	Hampir tidak berdampak pada kepercayaan stakeholder	Kepercayaan stakeholder berkurang sebesar <5%	Kepercayaan stakeholder berkurang sebesar >5%	Kepercayaan stakeholder berkurang sebesar >10%	Kepercayaan stakeholder berkurang >20%
Operasional	Menimbulkan gangguan kecil pada fungsi sistem terhadap proses bisnis namun tidak signifikan	Menimbulkan gangguan antara 10-25% fungsi operasional atau berdampak pada 1 kegiatan bisnis	Menimbulkan gangguan antara 25-50% fungsi operasional atau berdampak pada 2 kegiatan bisnis	Menimbulkan gangguan antara 50-75% fungsi operasional atau berdampak pada 3 kegiatan bisnis	Menimbulkan gangguan >75% fungsi operasional atau berdampak sebagian besar kegiatan bisnis
Kinerja	Aktivitas berjalan mendekati normal dan tidak ada dampak signifikan pada aktivitas pekerjaan lain	≤1 aktivitas mengalami sedikit keterlambatan namun tidak berpengaruh pada aktivitas lain	>1 aktivitas mengalami keterlambatan dan berdampak tidak signifikan pada aktivitas lain	≥3 aktivitas mengalami keterlambatan dan berdampak signifikan pada aktivitas lain	>5 aktivitas mengalami keterlambatan dan berdampak bagi keseluruhan aktivitas
Strategis	Hampir tidak ada dampak signifikan terhadap pencapaian sasaran bisnis	Terjadi penurunan pencapaian sasaran bisnis >5-10%	Terjadi penurunan pencapaian sasaran bisnis >10-20%	Terjadi penurunan pencapaian sasaran bisnis >20-50%	Terjadi penurunan pencapaian sasaran bisnis hingga >50%

Sumber : Diolah Penulis (2022)

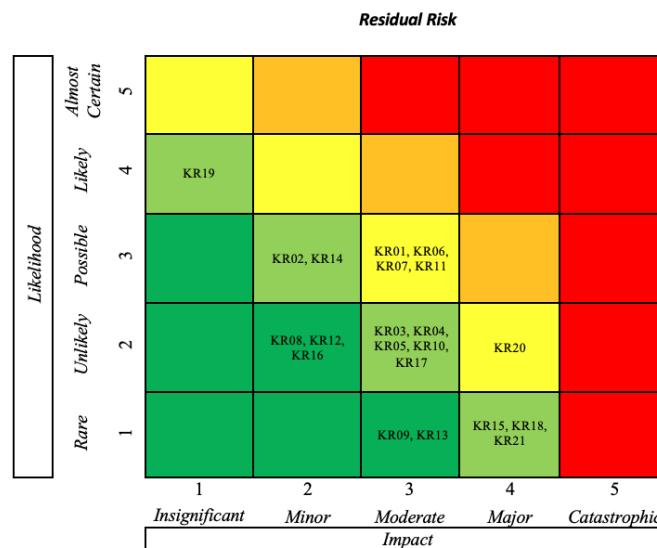
Setelah menentukan kriteria risiko, langkah selanjutnya adalah melakukan asesmen risiko. Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang dilakukan, terdeteksi 21 risiko korporat yang dapat terjadi di PT XYZ. Selanjutnya, dilakukan analisis risiko untuk menilai tingkat dampak (I) dan kemungkinan (L) pada setiap risiko. Kemudian, evaluasi risiko dilakukan untuk memetakan nilai dampak (I) dan kemungkinan (L) ke dalam peta risiko. Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis risiko dengan mengacu pada Lampiran 1, menghasilkan 21 risiko korporat yang terdiri dari 2 risiko *very low*, 3 risiko *low*, 4 risiko *moderate*, 8 risiko *high* dan 4 *very high*, yang dapat dilihat pada gambar 3 melalui peta risiko.

Untuk mengatasi risiko berkategori tinggi dan sangat tinggi maka dibutuhkan perencanaan perlakuan risiko yang dapat dilihat pada Lampiran 2, yang menghasilkan tahapan perlakuan risiko, target dan jadwal pelaksanaan, estimasi biaya yang dikeluarkan, serta hasil risiko residual. Berikut peta risiko residual apabila perusahaan menerapkan rencana perlakuan risiko yang diusulkan, yang menghasilkan 0 risiko *very high*, 0 risiko *high*, 5 risiko *moderate*, 11 risiko *low* dan 5 risiko *very low* yang dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 3. Peta Risiko Inherent

Sumber : Diolah Penulis (2022)



Gambar 4. Peta Risiko Residual

Sumber : Diolah Penulis (2022)

Usulan perlakuan risiko untuk risiko yang berkategori tinggi dan kritis yang telah dibuat menunjukkan bahwa risiko dapat diminimalisir dampaknya dengan merencanakan dan menerapkan perlakuan risiko. Dalam menerapkan manajemen risiko secara keseluruhan di lingkungan perusahaan, perusahaan perlu membuat rencana implementasi manajemen risiko yang dapat berpedoman pada ISO 31000:2018, penerapan manajemen risiko menggunakan ISO 31000 dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan, meningkatkan identifikasi peluang dan ancaman, serta mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk menangani risiko, dan hal yang membedakan ISO 31000 dengan standar manajemen risiko lainnya ada pada perspektif yang dimiliki ISO 31000 lebih luas dan lebih konseptual

dibandingkan dengan yang lain (Sanjaya et al., 2020), sehingga alasan ini yang menjadikan ISO 31000:2018 sebagai pedoman pada penelitian ini. Pada dasarnya setiap perusahaan perlu memilih standarisasi manajemen risiko yang perlu dianutnya baik itu ISO 31000 maupun COSO ERM, hanya saja proses manajemen risiko yang diterapkan PT XYZ saat ini tidak mengacu pada keduanya melainkan memiliki *roadmap* manajemen risiko tersendiri yang mencakup identifikasi dan analisis risiko, mitigasi risiko, *manage risk escalation* dan *monitor* risiko. Apabila dibandingkan, elemen proses ISO 31000:2018 memiliki tahapan pengelolaan yang jauh lebih kompleks sehingga terdapat beberapa hal yang ada di ISO 31000:2018 namun tidak terdapat di pedoman perusahaan, di antaranya yaitu komunikasi dan konsultasi.

Komunikasi dan konsultasi memang tidak tergambar secara nyata di *roadmap* yang digunakan perusahaan namun aspek komunikasi dan konsultasi merupakan salah satu rangkaian dari tahap *manage risk escalation*, di mana *manage risk escalation* merupakan tahap pengelolaan risiko dengan melakukan komunikasi dan konsultasi dengan 3 tingkat/*level* yang terdiri dari pihak internal perusahaan dan *stakeholder*. Dengan adanya komunikasi dan konsultasi yang terarah dapat memudahkan perusahaan dan *stakeholder* dalam memahami risiko dengan jelas serta dapat membantu dalam mengetahui peran dan tanggung jawab manajemen risiko. Penetapan peran dan tanggung jawab ini dapat dilakukan menggunakan RACI *matrix*, di mana saat ini perusahaan belum menerapkan pembagian tugas manajemen risiko di lingkup korporat menggunakan RACI *matrix* sehingga pada penelitian ini dibuatnya RACI *matrix* sesuai kondisi dan struktur organisasi perusahaan seperti pada Tabel 1. RACI *matrix*. Dalam menerapkan manajemen risiko di lingkungan perusahaan, tentu perlu adanya peran yang bertugas untuk menganalisis, mendeteksi, serta melakukan pengawasan atas risiko yang dapat terjadi di lingkup perusahaan maupun proyek. Kondisi yang saat ini terjadi di perusahaan, peran yang bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko di lingkup proyek adalah *project manager*, hanya untuk proyek tertentu yang berkategori besar yang memiliki peran *risk manager* tersendiri. Sedangkan, untuk di lingkup korporat peran ini belum tergambar secara nyata di struktur organisasi perusahaan sehingga pada penelitian ini dilakukannya penetapan peran manajemen risiko di struktur organisasi perusahaan seperti pada Gambar 1. Usulan Struktur Organisasi Manajemen Risiko.

Aspek lain yang tidak tergambar pada *roadmap* merupakan pencatatan dan pelaporan. Pencatatan dan pelaporan dalam proses manajemen risiko bertujuan untuk mengkomunikasikan aktivitas serta memberikan informasi kepada pihak *stakeholder* (Parviainen et al., 2021). Dalam praktek yang dilakukan perusahaan, kegiatan pencatatan risiko dilakukan di dokumen *risk register* dan pelaporan dilakukan setiap minggu nya kepada jajaran direksi internal dan *stakeholder*. Hanya saja dalam prakteknya, masalah yang terjadi adalah terdapat kejadian risiko tidak tercatat maupun terlambat tercatat, hal ini salah satunya juga disebabkan karena pihak yang bertanggung jawab dalam melakukan pencatatan risiko di dalam proyek adalah *project manager* yang memiliki tugas dan tanggung jawab lain, bukan peran yang bertanggung jawab khusus menangani risiko yang terjadi di proyek seperti *risk*

manager. Dengan mempertimbangkan pencatatan dan pelaporan pada proses manajemen risiko, maka setiap risiko yang terjadi dapat dicatat dan dilaporkan dengan mekanisme yang tepat (Pratama & Pratika, 2020), serta dapat dijadikan bahan evaluasi untuk melakukan perbaikan terhadap proses manajemen risiko di perusahaan (Ramadhan, Dewangga Lazuardi, Ronie Febriansyah, 2020).

Ketika pedoman manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 telah diterapkan, maka perusahaan juga perlu memastikan bahwa pegawainya memiliki kapabilitas berupa pemahaman dan pengetahuan terkait manajemen risiko. Untuk memastikan seluruh karyawannya memiliki kapabilitas berupa pemahaman manajemen risiko serta meningkatkan budaya sadar risiko, perusahaan dapat membentuk *training* yang merata bagi seluruh pegawainya, sebab implementasi yang terjadi di perusahaan saat ini *training* manajemen risiko hanya dikhususkan untuk pegawai yang berada pada *senior level* saja. Sedangkan, prakteknya yang terjadi penerapan manajemen risiko melibatkan tidak hanya pegawai *senior level* saja, melainkan *entry level* juga berkemungkinan terlibat. Dengan adanya *training* manajemen risiko untuk seluruh pegawai ini dapat membantu unit kerja manajemen risiko dalam memberikan strategi mitigasi risiko yang tepat khususnya risiko yang bersifat ancaman serta membantu menangkap risiko yang bersifat peluang. Dalam penerapan manajemen risiko baik di lingkup perusahaan maupun proyek, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawannya menerapkan manajemen risiko dengan baik. Untuk mengetahui hal tersebut maka perlu adanya *risk discipline* sebagai salah satu konteks penilaian kinerja, agar terciptanya ketegasan dalam penerapan manajemen risiko. Evaluasi secara berkala juga perlu dilakukan untuk mengetahui apakah penerapan sistem manajemen risiko sudah efektif, hal ini dapat diketahui dengan melakukan analisis maturitas risiko. Untuk mengetahui maturitas risiko, setidaknya perusahaan sudah menerapkan manajemen risiko berpedoman dengan ISO 31000:2018 selama 3 tahun untuk mengetahui kinerja serta keefektifannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tahap awal pada penelitian ini adalah dengan menentukan pedoman manajemen risiko yaitu ISO 31000:2018, di mana ISO 31000:2018 terbagi menjadi tiga elemen, di antaranya yaitu elemen prinsip, kerangka kerja dan proses. Kemudian, menetapkan peran manajemen risiko di struktur organisasi perusahaan, dan diikuti dengan pembuatan RACI *matrix* sebagai panduan perusahaan dalam melakukan penetapan peran dan tanggung jawab. Selanjutnya, dilakukan penetapan lingkup, konteks dan kriteria, di mana kriteria risiko dibuat berdasarkan tiga kategori yaitu kriteria kemungkinan risiko, kriteria dampak risiko dan kriteria peta risiko. Fokus pada penelitian ini merupakan proses manajemen risiko khususnya melakukan asesmen dan perlakuan risiko yang berada pada elemen ketiga. Berdasarkan hasil identifikasi risiko, diperoleh 21 risiko korporat yang dapat terjadi di lingkungan PT XYZ. Klasifikasi risiko dilakukan berdasarkan empat kategori yaitu risiko strategis, risiko keuangan, risiko operasional dan risiko eksternalitas.

Berdasarkan analisis risiko yang dilakukan, diperoleh nilai kemungkinan, dampak dan nilai total risiko. Hasil analisis risiko didapatkan nilai terendah berada pada angka 4 serta nilai tertinggi berada pada angka 20. Berdasarkan hasil evaluasi risiko yang dilakukan maka diperoleh 4 risiko *very high*, 8 risiko *high*, 4 risiko *moderate*, 3 risiko *low* dan 2 risiko *very low*. Berdasarkan hasil perlakuan risiko, didapatkan terdapat dua cara perlakuan risiko yang dapat dilakukan perusahaan di antaranya yaitu *risk reduction* dan *risk acceptance*, *risk reduction* dikhususkan pada 9 risiko berkategori *high* dan 3 risiko berkategori *very high*. Sedangkan, *risk acceptance* dilakukan untuk risiko yang berkategori *moderate*, *low*, dan *very low*. Secara garis besar, rencana perlakuan risiko meliputi memperluas jasa, membuat *timeline* kerja, membuat prosedur batas penambahan isi *deliverables*, sistem *penalty* penyelesaian tanda tangan kontrak, dan pembatasan permintaan klien agar tidak melebihi *budget*. Selain itu, membuat *checklist box* kebutuhan data klien pada proyek, sosialisasi *change management* dan *benefit* proyek, membangun sistem *cyber security*, dan penetapan jadwal pertemuan untuk membahas risiko antar tim. Hasil dari perlakuan risiko yang dilakukan 0 risiko *very high*, 0 risiko *high*, 5 risiko *moderate*, 11 risiko *low* dan 5 risiko *very low*.

Adapun beberapa saran yang peneliti dapat diberikan kepada perusahaan terkait penerapan sistem manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018, di antaranya yaitu perusahaan dapat mempertimbangkan penerapan manajemen risiko korporat berpedoman pada ISO 31000:2018, menciptakan peran Komite Manajemen Risiko dan Unit Manajemen Risiko sebagai bagian dari struktur organisasi perusahaan, menerapkan manajemen risiko tidak hanya berlaku di lingkup proyek saja melainkan di lingkup korporat, serta pencatatan risiko dilakukan pada *platform* terintegrasi, agar setiap risiko yang terjadi dapat terdokumentasi dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo, F. A. (2022). The use ISO 31000:2018 in Indonesian fintech lending companies: What can we learn? *Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 16–22. <https://doi.org/10.32996/jbms.2022.4.1.3>
- Anthon R. Tampubolon, S. (2011). Manajemen risiko teknologi informasi menggunakan framework ISO 31000:2009 studi kasus: Pembobolan ATM BCA tahun 2010. *Jurnal Telematika*, 7. <https://journal.ithb.ac.id/telematika/article/view/58>
- Asmarawati, S. G., & Pangeran, P. (2021). ISO 31000-Based risk management and balanced scorecard to improve company performance: a case study at Indonsian YNK tour and travel company. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 376. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2341>
- Astari, Indah Zulya, Didi Achjari, DR., M.Com., Ak., C. (2018). Analisis pelaksanaan manajemen risiko dengan aplikasi enterprise risk management pada PT Bukit Asam Tbk. *Accounting and Business Information Systems Journal*, Vol 6, No 3 (2018), <https://journal.ugm.ac.id/abis/article/download/59077/28692>
- Auliyah, Ida dan R. (2021). Analysis of information technology risk management in raja computer balikpapan branch using ISO 31000 framework. *Syntax Fusion: Jurnal Nasional Indonesia* 1(8), 268–280. <http://fusion.rifainstitute.com/index.php/fusion/article/view/41/42>
- Aven, T., & Ylönen, M. (2019). The strong power of standards in the safety and risk fields: A threat to proper developments of these fields?. *Reliability Engineering and System Safety*, 189 (March), 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.res.2019.04.035>
- Cruz, C. O., & Cunha, R. E. da. (2019). Application of ISO 31000 standard on tailings dam safety. *REM - International Engineering Journal*, 72(1), 47–54. <https://www.scielo.br/j/remi/a/gHzpNWrg9McXGxPBrFJpdZL/?lang=en>
- Djohanputro, B. (2018). *Manajemen risiko korporat terintegrasi*. Jakarta: PPM Manajemen. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=400281>
- Firmanza, Fairianto Alfandy, I. H. K. (2021). Sistem informasi manajemen risiko pada PT XYZ framework ISO 31000. *Jurnal Teknologi dan Terapan Bisnis*, Vol. 4 No. 1 (2021), 26-30. <https://jurnal.aksi.ac.id/index.php/jttb/article/view/99>
- Florea, R., & Florea, R. (2016). Internal audit and risk Management. ISO 31000 and ERM approaches. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 19(1), 72–77. http://www.ugb.ro/etc/etc2016no1/13_Florea_Radu__Florea_Ramona.PDF
-

- Gabriel Henrique Silva Rampini, H. T., & Berssanetia, F. T. (2019). Critical success factors of risk management with the advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and content analyzes. *Procedia Manufacturing*, Volume 39, 2019, Pages 894-903
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920304716>
- Halima Yefany Syahputri, M. L. K. (2020). Enterprise risk management analysis of group XYZ based on ISO 31000:2018 Framework. *Asian Journal of Accounting and Finance*, 2.
<https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajafin/article/view/10713>
- Indonesia, C. (2019). *Survei Nasional Manajemen Risiko*. CRMS Indonesia. <https://crmsindonesia.org/wp-content/uploads/2019/11/CRMS-Indonesia-Survei-Nasional-Manajemen-Risiko-2019.pdf>
- Ismi, T. (n.d.). RACI matrix, Cara Pembagian Tugas Efektif untuk Tim yang Lebih Produktif.
<https://glints.com/id/lowongan/RACI-adalah/#.Yn8HeC1h3s0>
- Leo J. Susilo, & Kaho, V. R. (2018). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 Panduan Untuk Risk Leader dan Risk Practioner*. <https://ebooks.gramedia.com/id/buku/manajemen-risiko-berbasis-iso-31000-2018-panduan-untuk-risk-leaders-dan-risk-practitioners>
- Mahardika, K. B., Wijaya, A. F., & Cahyono, A. D. (2019). Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan Iso 31000 : 2018 (Studi Kasus: Cv. Xy). *Sebatik*, 23(1), 277–284.
<https://doi.org/10.46984/sebatik.v23i1.572>
- Mashudi, D., Syah, T. Y. R., Pusaka, S., & Ramdhani, D. (n.d.). Implementation of risk management process for start-up business PT Indo Bright Skincare. *Repository Universitas Esa Unggul*.
https://digilib.esaunggul.ac.id/UEU-Journal-11_2545/24563/business-plan
- Natasya Ribka Malonda, A. D. M. (2021). Analisis Risiko Teknologi Informasi pada Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) pada Dinas Pendidikan Kota Salatiga. *Jurnal Mantik*, 5(36), 1087–1095. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/index>
- Normaria Mustiana Sirait, A. S. (2018). Analisis risiko operasional berdasarkan pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) pada perusahaan pembuatan kardus di CV. Mitra Dunia Palletindo. *Jurnal Dimensi*, 7(2). <https://doi.org/10.33373/dms.v7i2.1699>
- Parviainen, T., Goerlandt, F., Helle, I., Haapasaari, P., & Kuikka, S. (2021). Implementing Bayesian networks for ISO 31000:2018-based maritime oil spill risk management: State-of-art, implementation benefits and challenges, and future research directions. *Journal of Environmental Management*, 278(March 2020). <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111520>
- Pratama, I. P. A. E., & Pratika, M. T. S. (2020). Manajemen risiko teknologi informasi terkait manipulasi dan peretasan sistem pada Bank XYZ tahun 2020 menggunakan ISO 31000:2018. *Jurnal Telematika*, 15(2), 63–70. <http://jurnal.utu.ac.id/ekombis/article/view/398>

- Putra, Z., Chan, S., & IHA, M. (2018). Desain manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada PDAM Tirta Meulaboh. *E-Kombis*, 3(1), 52 – 71.
- Ramadhan, Dewangga Lazuardi, Ronie Febriansyah, R. S. D. (2020). Analisis manajemen risiko menggunakan ISO 31000 pada Smart Canteen SMA XYZ. *JURIKOM*. <https://ejurnal.stmik-budidarma.ac.id/index.php/jurikom/article/view/1791>
- Sanjaya, I. G. A. S., Sasmita, G. M. A., & Sri Arsa, D. M. (2020). Information technology risk management using ISO 31000 based on issaf framework penetration testing (Case study: Election commission of x city). *International Journal of Computer Network and Information Security*, 12(4), 30–40. <https://doi.org/10.5815/ijcnis.2020.04.03>
- Saputra, A., Indradewa, R., Syah, T. Y. R., & Fajarwati, D. (2021). Risk Management Application for Business Startups Jamu Partnership in Indonesia. *Repository Uiversitas Esa Unggul*. https://digilib.esaunggul.ac.id/UEU-Journal-11_2480/24081
- Theodorou, John A., I. T. (2021). A framework for risk analysis of the shellfish aquaculture: The case of the Mediterranean mussel farming in Greece. *Keai Publishing*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2468550X21000435>
- Wahyudien, M. A. N., & Kusriani, E. (2020). Risk Management Berdasarkan Framework Pada Aktifitas Perusahaan Jasa Konsultasi Dengan ISO 31000:2018. *Teknoin*, 26(2), 127–140. <https://doi.org/10.20885/teknoin.vol26.iss2.art4>

Lampiran 1. Identifikasi dan Analisis Risiko

No	Kode Risiko	Jenis Risiko	Peristiwa Risiko	Deskripsi Risiko	Penyebab Risiko	Inherent Risk			Kategori Risiko
1	KR01	Strategis	Sulitnya menemukan karyawan yang sesuai kualifikasi	Terbatasnya kandidat sesuai kriteria yang dibutuhkan, hal ini akan berdampak pada jumlah karyawan yang dimiliki terbatas serta memungkinkan adanya pihak yang merangkap tugas dalam satu proyek, atau satu pihak menangani lebih dari 1 proyek.	Hal ini terjadi karena kandidat yang ada tidak memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan atau tidak <i>available</i> saat waktu pelaksanaan proyek.	3	3	9	Moderate
2	KR02	Strategis	Persaingan industri sejenis yang ketat	Banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang yang sama menandakan adanya <i>low barriers</i> pada industri. Untuk menarik minat klien, perusahaan perlu bersaing menunjukkan keunggulannya, tidak hanya saling bersaing harga namun juga bersaing dalam keunggulan layanan yang ditawarkan.	Banyaknya pesaing yang menawarkan jasa serupa dengan biaya yang kompetitif, bahkan dengan harga yang murah tanpa mementingkan kualitas.	4	3	12	High
3	KR03	Keuangan	Biaya aktual proyek lebih besar dari anggaran perencanaan	Hal ini dapat terjadi karena adanya biaya tambahan ditengah jalannya proyek, seperti biaya penambahan SDM, waktu pelaksanaan proyek, lisensi untuk <i>software/tools</i> , perangkat keras (<i>hardware</i>), atau tambahan biaya perjalanan ke luar kota.	Permintaan tambahan dari klien terkait lingkup pekerjaan, sementara klien tidak memiliki <i>budget</i> /dana tambahan.	4	5	20	Very high
4	KR04	Keuangan	Perubahan nilai tukar mata uang	Bagi perusahaan multinasional yang kegiatan bisnisnya tersebar di beberapa negara, risiko nilai tukar mata uang dapat terjadi. Walaupun kegiatan bisnisnya di dalam negeri, namun sebagian transaksi keuangan perusahaan juga dalam mata uang asing, sehingga nilai tukar mata uang yang berubah-ubah akan berdampak pada perusahaan.	Tidak melakukan lindung nilai (<i>hedging</i>) terhadap eksposur fluktuasi mata uang asing, khususnya nilai mata uang rupiah yang melemah terhadap dollar AS.	2	3	6	Low
5	KR05	Keuangan	Pencairan dana pembayaran klien yang terlambat	Dana terlambat diterima salah satunya karena klien yang telat melakukan pembayaran, pembayaran yang terlambat berdampak pada risiko kredit yang dimiliki perusahaan dan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.	Proses/birokrasi pembayaran klien yang panjang, atau situasi pandemi yang menyebabkan anggaran klien dipotong.	2	3	6	Low
6	KR06	Operasional	Kesulitan memenuhi kebutuhan skill baru	Perusahaan perlu menghadapi tantangan kebutuhan <i>skill</i> baru, kebutuhan ini disebabkan karena adanya kasus baru pada klien yang perusahaan belum pernah menghadapinya. Sehingga untuk menanganinya, dibutuhkan <i>skill/ keterampilan</i> khusus yang tidak dimiliki perusahaan.	Permintaan klien yang belum pernah dialami oleh perusahaan serta faktor perkembangan teknologi yang menuntut sumber daya manusia dengan keterampilan yang baru.	3	3	9	Moderate
7	KR07	Operasional	Keterlambatan penyelesaian pekerjaan	Pekerjaan yang diselesaikan terlambat akan berdampak pada keterlambatan proyek secara keseluruhan, hal ini terjadi dikarenakan pekerjaan tersebut ternyata lebih kompleks dari perencanaan/asumsi awal sehingga memerlukan waktu lebih lama untuk menyelesaikannya.	Kompleksitas pekerjaan yang lebih tinggi sehingga memerlukan waktu penyelesaian proyek yang lebih lama.	3	4	12	High
8	KR08	Operasional	Terdapat tumpang tindih tugas dan tanggung jawab	Terbatasnya jumlah SDM memungkinkan karyawan merangkap tugas, di mana karyawan tidak hanya memiliki satu peran saja melainkan lebih dari satu, seperti <i>project manager</i> merangkap sebagai <i>risk manager</i> .	Jumlah SDM yang terbatas pada masing-masing proyek.	2	2	4	Very Low

9	KR09	Operasional	Ditolaknya dokumen penagihan ke klien	Hal ini dapat terjadi ketika tim proyek mengirim dokumen penagihan ke klien, namun diwaktu yang bersamaan klien meminta penambahan material pada <i>deliverables</i> , sehingga dokumen penagihan perlu disesuaikan kembali berdasarkan permintaan tambahan dari klien.	Klien meminta penambahan dan/atau penyesuaian isi dari dokumen <i>deliverables</i> .	3	4	12	High
10	KR10	Operasional	<i>Software</i> berjalan lambat pada daerah yang jaringannya kurang baik	Pada proyek <i>system implementation</i> , aplikasi/ <i>software</i> yang dirancang hanya dapat menjangkau di kota-kota besar saja yang memiliki jaringan internet sudah baik, hal ini disebabkan karena kurangnya <i>performance test</i> secara menyeluruh.	Kurangnya <i>performance test</i> secara menyeluruh khususnya pada daerah yang memiliki jaringan kurang baik.	2	3	6	Low
11	KR11	Operasional	Jumlah SDM yang terbatas	Kesulitan menemukan SDM berkualitas yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, baik dari segi pengetahuan maupun pengalaman. Seperti proyek keuangan maka dibutuhkan kandidat profesional dalam bidang keuangan.	Keterbatasan SDM yang mumpuni dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.	3	3	9	Moderate
12	KR12	Operasional	Keterlambatan karyawan <i>report</i> kepada tim	Karyawan tidak segera mengkomunikasikan <i>report/update</i> masukan informasi dari klien kepada tim proyek secara konsisten, sehingga akan menyebabkan tindak penanganan lebih lanjut terlambat juga.	Informasi dan <i>report</i> yang perlu disampaikan tidak dikomunikasikan secara konsisten.	2	2	4	Very Low
13	KR13	Eksternalitas	Keterlambatan tanda tangan dari pihak klien	Klien tentu memiliki kesibukan pekerjaan lain selain mengawasi jalannya proyek, sehingga sangat memungkinkan keterlambatan proyek disebabkan karena dokumen yang memerlukan waktu lama untuk disetujui klien.	Klien yang tidak memiliki ketersediaan waktu untuk menyelesaikan tanda tangan kontrak.	3	4	12	High
14	KR14	Eksternalitas	Data/informasi kebutuhan proyek tidak terpenuhi	Data/informasi yang diberikan tidak sepenuhnya dapat menunjang kebutuhan proyek, yang disebabkan terdapat informasi yang tidak lengkap dan tidak sesuai. Sehingga membutuhkan waktu lebih untuk mengumpulkan dan memilah data hingga lengkap dan sesuai kebutuhan.	Data atau informasi yang diberikan klien tidak lengkap, atau data yang diminta memang tidak tersedia /tidak tercatat rapi.	4	3	12	High
15	KR15	Eksternalitas	Proyek terhenti	Proyek terhenti bisa dan mungkin terjadi apabila bisnis klien yang mendadak mengalami penurunan ataupun kekurangan dana dalam membayar proyek sehingga proyek terpaksa dihentikan	Adanya permasalahan dana bagi klien dan perubahan prioritas pada bisnis klien.	1	5	5	Very high
16	KR16	Eksternalitas	Klien kurang dapat menerima perubahan pada proses bisnisnya	Setiap proyek tentunya menghasilkan perubahan yang lebih baik, namun sering ditemui klien yang tidak tertarik untuk menghadapi perubahan dan memiliki pandangan bahwa adanya perubahan merupakan hal merepotkan.	Kurangnya sosialisasi dari tim proyek dan <i>top management</i> klien terkait manfaat <i>change management</i> .	4	3	12	High
17	KR17	Eksternalitas	Keinginan klien melebihi kesepakatan awal di tengah proyek	Akibat tidak ada prosedur/larangan yang membatasi ekspektasi klien terhadap lingkup pekerjaan proyek, maka sangat memungkinkan terdapat keinginan klien yang sewaktu berubah atau meningkat di tengah jalannya proyek. Hal ini akan berdampak pada waktu dan biaya yang dikeluarkan akan meningkat.	Tidak adanya prosedur/larangan yang membatasi keinginan klien terhadap lingkup pekerjaan (<i>scope</i>) proyek yang telah disepakati sebelumnya.	3	4	12	High
18	KR18	Eksternalitas	Kejahatan <i>cyber</i>	Perusahaan perlu menghindari ancaman kejahatan <i>cyber</i> , seperti peretasan <i>database</i> perusahaan dan email karyawan yang dapat menyebabkan data perusahaan diretas/dicuri oleh pihak yang	Sistem keamanan <i>cyber</i> (<i>cyber security</i>) yang belum optimal, serta kurangnya pelatihan karyawan untuk turut	2	5	10	Very high

				tidak bertanggung jawab, apabila hal ini terjadi maka akan berdampak buruk bagi reputasi perusahaan.	berpartisipasi dalam meningkatkan keamanan <i>cyber</i>				
19	KR19	Eksternalitas	Adanya perbedaan waktu antar tim	Adanya perbedaan waktu antar tim disebabkan karena tim proyek tersebar di beberapa negara. Adanya perbedaan waktu ini menyebabkan waktu yang dimiliki untuk berdiskusi terkait jalannya proyek terbatas dan komunikasi yang kurang lancar.	Lokasi tim proyek dengan <i>stakeholder</i> tersebar di beberapa negara, misal antara Indonesia dan Amerika yang memiliki perbedaan waktu 12 jam.	5	2	10	High
20	KR20	Eksternalitas	Proyek mengalami masalah dan tidak sesuai perencanaan	Proyek memungkinkan mengalami masalah atau tidak berjalan sesuai perencanaan dikarenakan permintaan klien terhadap proyek berubah atau meningkat hingga dibutuhkan waktu lebih untuk perencanaan ulang sehingga proyek tersebut tidak dapat berjalan sesuai perencanaan awal.	Permintaan klien yang berubah dan/atau meningkat dari kesepakatan awal.	2	4	8	Moderate
21	KR21	Eksternalitas	Data internal perusahaan hilang	Data perusahaan yang mencakup data klien hilang dikarenakan komputer karyawan mengalami gangguan/rusak dan seluruh data yang ada di dalamnya hilang tanpa ter <i>back-up</i> , hal ini dapat berdampak terganggunya aktivitas operasional serta berdampak pada reputasi perusahaan di mata klien.	Terjadinya gangguan pada perangkat lunak atau perangkat keras. Tidak berjalannya proses <i>back-up</i> data.	1	5	5	Very high

Lampiran 2. Perlakuan Risiko

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Inherent Risk			Tingkat Risiko	Jenis	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target dan Jadwal Pelaksanaan=	Estimasi Biaya	Residual Risk			Tingkat Risiko	PIC
			4	3	12						3	2	6		
1	KR02	Persaingan industri sejenis yang ketat	4	3	12	High	Risk Reduction	Perluasan layanan dengan mengacu pada perkembangan teknologi digital saat ini, seperti jasa implementasi penerapan Metaverse pada perusahaan klien. Tahap: 1. Melakukan R&D jenis layanan baru 2. Mengajukan hasil keputusan layanan baru kepada <i>President Director</i> untuk mendapatkan dukungan 3. Meningkatkan <i>skill</i> karyawan untuk kebutuhan layanan baru 4. Membuat <i>campaign</i> layanan baru	*Melakukan R&D dan merancang layanan baru (2 bulan, Agustus-Oktober 2022) *Mengajukan hasil keputusan (H+1 hasil rancangan telah selesai, Oktober 2022) *Membuat <i>training</i> (2 minggu, 1-14 Oktober 2022) *Merancang <i>campaign</i> layanan baru kepada target pasar (3 minggu, 2-24 Oktober 2022)	*Biaya R&D jenis layanan baru: Rp. 1.000.000.000 *Biaya <i>training</i> : Rp. 400.000.000 *Biaya <i>campaign</i> : Rp. 300.000.000 Total : Rp. 1.700.000.000	3	2	6	Low	Director of Growth Platform
2	KR03	Biaya aktual proyek lebih besar dari anggaran perencanaan	4	5	20	Very high	Risk Reduction	Pembuatan prosedur terkait pembatasan permintaan yang melebihi <i>budget</i> . Tahap : 1. Membuat prosedur batas permintaan klien yang melebihi <i>budget</i> proyek 2. Meminta persetujuan prosedur baru kepada <i>President Director</i> 3. Menerapkan prosedur pada seluruh proyek 4. Melakukan evaluasi	*Merancang prosedur (2 minggu, 1-14 Agustus 2022) *Meminta persetujuan (H+1 prosedur dibuat, 15 Agustus 2022) *Menerapkan prosedur (H+1 persetujuan, 16 Agustus 2022) *Melakukan evaluasi (1 bulan, 3 bulan dan 6 bulan dalam satu tahun)	*Biaya kebutuhan sekretariat (cetak dokumen) : Rp. 2.000.000 Total : Rp. 2.000.000	2	3	6	Low	Director of Operating Groups
3	KR07	Keterlambatan penyelesaian pekerjaan	3	4	12	High	Risk Reduction	Membuat <i>timeline</i> kerja dan memberi tanda pada pekerjaan kompleks, sehingga pekerjaan yang ternyata kompleks dapat lebih terfokus dan tidak berpengaruh pada keterlambatan yang signifikan. Tahap: 1. Membuat <i>timeline</i> kerja	*Membuat <i>timeline</i> kerja setiap divisi proyek (H-1 minggu sebelum proyek berjalan) *Memberi <i>highlight</i> pada pekerjaan kompleks (H+1 <i>timeline</i> dibuat) *Menginformasikan <i>timeline</i> kerja kepada direksi proyek (H+1	*Biaya riset: Rp. 300.000.000 *Biaya kebutuhan sekretariat: Rp. 2.000.000 Total : Rp. 302.000.000	3	3	9	Moderate	Director of Growth Platform

							2. Memberi tanda pada pekerjaan kompleks 3. Direksi menerima <i>timeline</i> dan melakukan pemantauan	memberi <i>highlight</i> pada pekerjaan kompleks)						
4	KR09	Ditolaknya dokumen penagihan ke klien	3	4	12	High	Risk Reduction Membuat prosedur/peraturan terkait batas penambahan isi <i>deliverables</i> yang menyebabkan dokumen penagihan perlu disesuaikan sebanyak maksimum dua kali, serta menetapkan <i>deadline</i> pembayaran. Tahap : 1. Membuat prosedur batas penambahan isi <i>deliverables</i> maksimum dua kali 2. Menetapkan <i>deadline</i> pembayaran 3. Menginformasikan prosedur dan <i>deadline</i> kepada klien	*Membuat prosedur batas penambahan isi <i>deliverables</i> (1 minggu, 1-7 Agustus 2022) *Menetapkan jadwal <i>deadline</i> pembayaran (diberlakukan H+1 setelah prosedur dibuat) *Menginformasikan prosedur dan <i>deadline</i> kepada klien (saat <i>meeting</i> pertama, di mulai pada 9 Agustus 2022)	*Biaya kebutuhan sekretariat: Rp. 2.000.000 *Biaya transportasi (jika <i>meeting offline</i>) : Rp. 5.000.000 Total : Rp. 7.000.000	1	3	3	Very Low	Director of Operating Groups
5	KR13	Keterlambatan tanda tangan dokumen atau kontrak dari pihak klien	3	4	12	High	Risk Reduction Penerapan <i>penalty</i> bagi klien yang melakukan keterlambatan tanda tangan, guna meminimalisir kemungkinan proyek mengalami keterlambatan. Tahap : 1. Merancang prosedur dan sistem <i>penalty</i> 2. Menginformasikan waktu <i>deadline</i> dan sistem <i>penalty</i> kepada klien 3. Klien menyerahkan dokumen yang telah di tanda tangan	*Merancang prosedur (1 minggu, 1-7 Agustus 2022) *Menginformasikan <i>deadline</i> (jadwal waktu <i>deadline</i> menyesuaikan masing-masing proyek) *Menerima dokumen yang telah di tanda tangan (H+5 setelah dokumen diserahkan kepada klien)	*Biaya sekretariat (cetak dokumen) : Rp. 2.000.000 *Biaya transportasi: Rp. 5.000.000 Total : Rp. 15.000.000	1	3	3	Very Low	Director of Operating Groups
6	KR14	Data atau informasi kebutuhan jalannya proyek tidak sepenuhnya terpenuhi	4	3	12	High	Risk Reduction Membuat <i>checklist box</i> kebutuhan data klien pada proyek, apabila kelengkapan data tidak terpenuhi maka perusahaan dapat bernegosiasi lebih lanjut terkait tambahan waktu pengumpulan data,	*Membuat <i>checklist box</i> (3 hari, terhitung 1 Agustus 2022, jadwal disesuaikan pada waktu masing-masing proyek) *Mengkonfirmasi ketersediaan data pada klien	*Biaya sekretariat: Rp. 2.000.000 *Biaya transportasi (jika pengumpulan data <i>offline</i>): Rp. 5.000.000	3	2	6	Low	Director of Growth Platform

								agar tidak berdampak pada waktu <i>project go-live</i> . Tahap : 1. Melakukan list data yang dibutuhkan 2. Mengkonfirmasi ketersediaan data klien 3. Bernegosiasi tambahan waktu pengumpulan data apabila data tidak lengkap	(H+1 setelah dilakukannya list data) *Negosiasi tambahan waktu pengumpulan data (H+1 konfirmasi ketersediaan data dari klien)	Total : Rp. 7.000.000					
7	KR15	Proyek terhenti	1	5	5	Very high	Risk Reduction	Pembuatan kebijakan <i>penalty</i> terkait pembatalan kerjasama yang dilakukan oleh salah satu pihak. Tahap : 1. Pembuatan kebijakan penalti pembatalan proyek pada kontrak kerjasama dan meminta persetujuan direksi 2. Perhitungan nominal <i>penalty</i> 3. Penerapan kebijakan pada seluruh proyek	*Membuat kebijakan <i>penalty</i> (1 minggu, 1-7 Agustus 2022) *Menghitung nominal <i>penalty</i> (5 hari, 8-12 Agustus 2022) *Penerapan kebijakan pada seluruh proyek (H+1 kebijakan dibuat dan disetujui direksi, 8 Agustus 2022)	*Biaya riset perhitungan <i>penalty</i> : Rp. 50.000.000 *Biaya sekretariat: Rp. 10.000.000 Total : Rp. 60.000.000	1	4	4	Low	Director of Growth Platform
8	KR16	Klien yang kurang dapat menerima perubahan pada proses bisnisnya	4	3	12	High	Risk Reduction	Sosialisasi terkait manfaat/keunggulan proyek oleh tim proyek dan <i>top management</i> dari klien. Tahap : 1. Menginformasikan <i>kepada top management</i> dari pihak klien untuk memberikan arahan terkait <i>change management</i> pada proyek 2. Membuat materi sosialisasi manfaat dan keunggulan proyek 3. Mengadakan sosialisasi dengan klien	*Menginformasikan <i>kepada top management</i> klien (H-2 minggu proyek berjalan, terhitung Agustus 2022) *Membuat dan merancang materi sosialisasi (H-1 minggu proyek berjalan) *Mengadakan sosialisasi dengan klien (H-2 proyek berjalan)	*Biaya riset sosialisasi: Rp. 200.000.000 *Biaya pertemuan sosialisasi (jika <i>offline</i>):Rp. 5.000.000 Total : Rp. 205.000.000	2	2	4	Very Low	Director of Operating Groups

9	KR17	Keinginan dan ekspektasi klien melebihi kesepakatan /perencanaan awal di tengah jalannya proyek	3	4	12	High	Risk Reduction	Membuat prosedur larangan penambahan pekerjaan diluar lingkup pekerjaan yang disepakati. Tahap : 1. Penambahan informasi perjanjian kontrak bahwa tidak diperkenankan terdapat penambahan pekerjaan di luar lingkup pekerjaan 2. Direksi melakukan <i>review</i> 3. Menginformasikan kepada klien dan tanda tangan kontrak	*Melakukan penambahan informasi perjanjian kontrak (2 hari, 1-2 Agustus 2022) *Meminta persetujuan direksi proyek (H+1 setelah kontrak dibuat, 3 Agustus 2022) *Menginformasikan dan tanda tangan dokumen kontrak (H+1 setelah disetujui oleh direksi, 4 Agustus 2022)	*Biaya sekretariat: Rp. 2.000.000 *Biaya transportasi: Rp. 5.000.000 Total : Rp. 7.000.000	2	3	6	Low	Director of Operating Groups
10	KR18	Kejahatan cyber	2	5	10	Very high	Risk Reduction	Membangun sistem <i>cyber security</i> dengan <i>data encryption</i> pada jaringan lokal seperti LAN (<i>Local Area Network</i>) di kantor agar komunikasi <i>text</i> tidak dapat disadap. Serta, sosialisasi dalam bentuk <i>training</i> bagi seluruh karyawan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan keamanan <i>cyber</i> . Tahap: 1. Membuat pelatihan keamanan <i>cyber</i> 2. Membangun keamanan <i>cyber</i> di sistem perusahaan 3. Melacak kemungkinan tindakan <i>cyber crime</i> yang dilakukan oleh pihak luar	*Membuat dan merancang pelatihan karyawan (2 minggu, Agustus 2022) *Membangun keamanan <i>cyber</i> , dengan memasang, uji coba serta evaluasi jaringan lokal seperti LAN (4 bulan, Agustus - November 2022) *Melacak kemungkinan tindakan <i>cyber crime</i> oleh pihak luar (2 minggu sekali, November 2022)	*Membangun sistem <i>cyber security</i> : Rp. 7.000.000.000 *Pelatihan <i>cyber security</i> : Rp. 4.000.000.000 *Melacak tindakan <i>cyber crime</i> : Rp. 5.000.000.000 Total : Rp. 16.000.000.000	1	4	4	Low	IT Support/ CIO
11	KR19	Adanya perbedaan waktu antar tim	5	2	10	High	Risk Reduction	Adanya pertemuan minimal 1 kali sehari antar tim, di mana khusus untuk membahas risiko dan rencana mitigasinya guna menghindari risiko terlambat terdeteksi dan tercatat di <i>risk register</i> . Tahap : 1. Merencanakan jadwal pertemuan yang dihadiri oleh masing-masing tim	*Menetapkan dan menginformasikan jadwal pertemuan (1 kali dalam sehari, terhitung 1 Agustus 2022) *Mengadakan pertemuan (H+1 setelah informasi diterima seluruh anggota tim, 3 Agustus 2022)	*Biaya transportasi (jika <i>meeting offline</i>) : Rp. 5.000.000 *Biaya riset : Rp. 200.000.000 Total : Rp. 205.000.000	4	1	4	Low	Risk Management Committee

								2. Menginformasikan ke seluruh anggota tim 3. Mengadakan pertemuan							
12	KR21	Data internal perusahaan hilang	1	5	5	Very high	Risk Reduction	Adanya prosedur <i>back-up</i> data secara berkala, di mana karyawan wajib melakukan <i>back-up</i> data di <i>cloud</i> milik perusahaan secara rutin. Tahap: 1. Membuat prosedur <i>back-up</i> data 2. Melakukan sosialisasi bagi seluruh karyawan 3. Melakukan <i>reminder back-up</i> data melalui e-mail secara <i>weekly</i>	*Membuat prosedur dan ketentuan <i>back-up</i> data (1 minggu, 1-7 Agustus 2022) *Melakukan sosialisasi (2 hari, 10-12 Agustus 2022) *Melakukan <i>reminder back-up</i> data (1 minggu sekali, terhitung H+1 sosialisasi dilakukan)	*Biaya sosialisasi : Rp. 50.000.000 *Biaya secretariat : Rp. 10.000.000 Total : Rp. 60.000.000	1	3	3	Very Low	IT Support/ CIO