



USULAN RANCANGAN MANAJEMEN RISIKO PADA PERUSAHAAN PELAYARAN PT XYZ TAHUN 2021 – 2022

Saifudin¹⁾, Aries Heru Prasetyo²⁾

1) adinashanabila@gmail.com, Sekolah Tinggi Manajemen PPM

2) justzhongshan@gmail.com, Sekolah Tinggi Manajemen PPM

*penulis korespondensi

Abstract

PT XYZ is a private shipping company engaged in sea and river transportation services for coal transportation for domestic needs. The high demand for coal transportation services is the main capital for the company to continue to grow and develop as a company that plays a role in the energy industry sector on a national scale. Business competition in the shipping business is also increasing along with the growth in the number of national fleets, so companies must be pro-active in maintaining the performance of production equipment in order to maintain satisfaction from service users. The purpose of this qualitative research is to propose a risk management design for the shipping company PT XYZ using ISO 31000:2018 guidelines. Based on the assessment that has been carried out, 80 risks were identified from four categories; financial, operational, marketing, strategic, with the results showing that 2 risks are in the extreme category, 34 risks are in the high category, 44 risks are in the medium category. In order to protect the company from risk threats and ensure that the company's performance remains optimal based on effective and efficient working principles, it is necessary to apply risk management to the shipping company PT XYZ.

Keywords: risk; risk management; shipping company; iso 31000:2018

Abstrak

PT XYZ adalah perusahaan pelayaran swasta yang bergerak dibidang jasa transportasi laut dan sungai untuk pengangkutan batubara kebutuhan dalam negeri. Tingginya kebutuhan jasa transportasi pengangkutan batubara menjadi modal utama bagi perusahaan untuk terus tumbuh dan berkembang sebagai perusahaan yang berperan dalam sector industry energi skala nasional. Persaingan usaha pada bisnis usaha pelayaran juga semakin meningkat seiring pertumbuhan jumlah armada nasional sehingga perusahaan harus pro aktif dalam menjaga kinerja alat produksi agar dapat menjaga kepuasan dari pengguna jasa. Tujuan dari penelitian yang bersifat kualitatif ini adalah mengusulkan rancangan manajemen risiko perusahaan pelayaran PT XYZ dengan menggunakan pedoman ISO 31000:2018. Berdasarkan asesmen yang telah dilakukan, maka teridentifikasi 80 risiko yang diperoleh dari empat kategori; keuangan, operasional, pemasaran, strategik, dengan hasil menunjukkan bahwa 2 risiko dengan kategori *extreme*, 34 risiko dengan kategori *high*, 44 risiko dengan kategori *medium*. Dalam rangka melindungi perusahaan dari ancaman risiko serta memastikan kinerja perusahaan tetap optimal yang berlandaskan prinsip kerja efektif dan efisien, maka diperlukan adanya penerapan manajemen risiko pada perusahaan pelayaran PT XYZ.

Kata kunci: risiko; perusahaan pelayaran; iso 31000:2018

PENDAHULUAN

Perusahaan pelayaran PT XYZ merupakan perusahaan jasa logistik yang bergerak dibidang jasa transportasi laut dan sungai untuk pengangkutan muatan curah kering di sektor energi dan pertambangan. Untuk saat ini perusahaan memfokuskan bisnisnya pada pengangkutan batubara untuk kebutuhan domestik antar pulau, tepatnya untuk kebutuhan Pembangkitan Listrik Tenaga UAP (PLTU) milik PT PLN (Persero). PT. XYZ memiliki kontrak panjang dengan perusahaan *trader* batubara yang beroperasi di wilayah Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur dan Sumatera Selatan.

Kebutuhan batubara sebagai bahan baku pembangkit listrik terus bertambah seiring dengan bertambahnya pembangunan pembangkit listrik di Indonesia. Hal tersebut secara langsung berdampak pada kebutuhan moda transportasi laut untuk pengangkutan batubara dari Pelabuhan muat ke PLTU yang tersebar di berbagai pulau yang dipisahkan lautan. Penggunaan energi dari batubara cenderung mengalami kenaikan pada tiap tahunnya. Berdasarkan Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) PT PLN (Persero) tahun 2018 – 2027, kebutuhan



batubara sebagai sumber energi listrik pada tahun 2020 mencapai 61,3% dan di tahun 2021 mencapai 64,7% dari total energi listrik yang direncanakan PT PLN (Persero).

No.	Jenis Bahan Bakar	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1	Air	6.9%	6.0%	5.7%	5.8%	5.5%	6.2%	6.8%	9.9%	9.5%	9.3%
2	Panas Bumi	5.4%	5.6%	5.5%	5.7%	6.2%	6.2%	6.4%	11.7%	10.7%	9.8%
3	EBT Lain	0.2%	0.8%	0.9%	0.9%	0.9%	0.8%	0.9%	1.5%	1.4%	1.3%
4	Gas	20.8%	23.2%	24.0%	21.6%	22.1%	21.8%	20.9%	22.2%	21.1%	20.6%
5	BBM	4.2%	3.9%	2.2%	1.1%	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%
6	Batubara	62.0%	60.0%	61.3%	64.7%	64.8%	64.6%	64.6%	54.4%	56.8%	58.6%
7	Impor	0.5%	0.5%	0.3%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Jumlah	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tabel 1.1 – Komposisi Energi Mix Pembangkitan Tenaga Listrik di Indonesia
(Sumber RUPTL PT PLN (Persero) 2018 – 2027)

Perusahaan pelayaran PT XYZ terus berupaya mengembangkan bisnisnya melalui berbagai ekspansi penambahan rute untuk pengangkutan batubara. Dengan visi perusahaan menjadi pemain utama dalam layanan logistik dan transportasi laut untuk industri energi dan pertambangan dengan meningkatkan kolaborasi dan keberlanjutan. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan memiliki misi salah satunya memastikan kelancaran semua layanan *logistic end-to-end* dengan aman, tepat waktu, dan sadar lingkungan.

Pada saat ini perusahaan memiliki beberapa alat produksi yang terdiri dari dua unit kapal berukuran 50.000 metrik ton dengan jenis supramax dan tongkang (*tug and barge*) yang berkapasitas 7.500 metrik ton sebanyak dua unit dan berkapasitas 10.000 metrik ton sebanyak tiga unit disamping itu perusahaan juga memiliki beberapa kontrak kerjasama dengan perusahaan pelayaran lain untuk menunjang kegiatan bisnisnya. Perusahaan pelayaran merupakan sektor industri dengan tingkat risiko tinggi khususnya keselamatan jiwa pada bidang usahanya sehingga diperlukan perencanaan yang benar-benar optimal agar seluruh target tercapai dengan baik dibawah kinerja perusahaan yang terus tumbuh dan berkembang. Saat ini perusahaan belum memiliki sistem manajemen risiko dalam kegiatan usahanya sehingga untuk melindungi perusahaan dari ancaman risiko dan menjaga keberlangsungan usahanya diperlukan adanya penerapan manajemen risiko yang terintegrasi dengan seluruh unit kerjanya. Untuk memenuhi hal-hal tersebut dibutuhkan implementasi.

Berdasarkan penelusuran, diketahui terdapat beberapa penelitian terdahulu. Kristianto (2017) membuat rancangan manajemen risiko, namun dilakukan terhadap perusahaan agen pelayaran. Hal ini berbeda dengan penelitian ini yang objeknya adalah perusahaan pelayaran. Sedangkan Kusuma (2017) melakukan manajemen risiko pada perusahaan pelayaran sebagai antisipasi jalur pipa gas bawah laut. Adapun Suyoto & Sinaga (2019) melakukan rancangan manajemen risiko pada PT Djakarta Lloyd sebagai akibat dari restrukturisasi. Lain lagi dengan Sholeh (2018) yang melakukan manajemen risiko pada pelabuhan rakyat. Sementara Suwestian et al. (2015) melakukan penelitian implementasi manajemen risiko keselamatan pelayaran pada PT Maritim Barito Perkasa Banjarmasin. Sedangkan Suharjo & Suharyo (2014) melakukan penilaian risiko atas kecelakaan kapal. Penelitian yang dilakukan sangat berbeda dengan berbagai penelitian terdahulu tersebut.

Adapun tujuan penelitian adalah merancang manajemen risiko pada perusahaan pelayaran PT XYZ untuk tahun 2021 – 2022 menggunakan kerangka kerja ISO 31000:2018 yang dapat dibagi dalam beberapa tahapan sebagai berikut : (1) Bagaimana rancangan sistem manajemen risiko yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan pelayaran PT XYZ pada tahun 2021 -2022? (2) Bagaimana *assessment* awal manajemen risiko untuk mengantisipasi kondisi yang harus dihadapi perusahaan pelayaran PT XYZ pada tahun 2021-2022?



KAJIAN PUSTAKA

Fasa (2016) dalam Raudlatul (2022) menjelaskan bahwa risiko merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (*expected*) maupun yang tidak dapat diperkirakan (*unexpected*) yang dapat berdampak negatif. Untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengendalikan risiko maka diperlukan suatu manajemen risiko. Risiko merupakan *uncertainty* atau ketidakpastian (Jureid, 2016).

METODE

Objek dari penelitian ini adalah perusahaan pelayaran PT XYZ yang merupakan perusahaan pelayaran nasional yang bergerak dalam industri transportasi laut dan sungai dengan komoditi kargo muatan batubara. Pedoman manajemen risiko yang digunakan adalah ISO 31000:2018. Dalam membuat manajemen risiko tersebut, maka fokus terletak pada penetapan lingkup, konteks, dan kriteria. Sedangkan asesmen meliputi proses manajemen risiko yang berawal dari identifikasi, analisis, evaluasi, sampai dengan usulan strategi penanganan risiko. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan metode pendekatan studi kasus berdasarkan data-data yang tersedia. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, yaitu data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui observasi partisipan pada Juni - Agustus 2021 dan wawancara semi terstruktur dengan dewan direksi dan kepala divisi sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumen dan literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

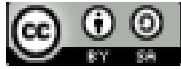
Gambaran Umum

Perusahaan pelayaran PT. XYZ didirikan tanggal 16 November 2010 dengan tujuan untuk bergerak dalam industri pelayaran dalam negeri, pelayaran rakyat dan pelayaran luar negeri. Ada pun usaha yang dilakukan adalah menjalankan usaha pengangkutan laut antar pelabuhan di Indonesia yang dilakukan secara tetap dan teratur dan atau pelayaran yang tidak tetap dan tidak teratur dengan menggunakan semua jenis kapal. Menjalankan pelayaran khusus untuk barang dan hewan antar pelabuhan dengan menggunakan kapal layar atau kapal bermotor.

Perusahaan dalam rangka menjalankan bisnisnya, membuat visi untuk memantapkan bidang usaha yang dijalankan yakni “Menjadi pemain utama dalam layanan logistik dan transportasi laut untuk industri energi dan pertambangan dengan meningkatkan kolaborasi dan keberlanjutan”. Adapun visi tersebut akan dicapai melalui misi perusahaan a) memastikan kelancaran semua layanan logistik *end-to-end* dengan aman, tepat waktu, dan sadar lingkungan b) menjaga dan mengembangkan kolaborasi dari layanan logistik lain yang mendukung kebutuhan klien dengan kualitas dan standar tertinggi c) mengoptimalkan dan memprioritaskan klien dan pengguna akhir melalui kejujuran, profesionalisme dan jaringan d) berkolaborasi dengan pemain utama lainnya di industri pertambangan dan energi untuk efisiensi dan efektifitas

Perusahaan yang bergerak dalam industri pelayaran berfokus pada kegiatan pengangkutan batubara untuk kebutuhan pembangkit listrik PT Perusahaan Listrik Negara (Persero). Perusahaan menilai kebutuhan energi untuk kebutuhan listrik merupakan potensi yang dapat diambil perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Saat ini bisnis perusahaan difokuskan pada layanan kegiatan transportasi pengangkutan batubara untuk kebutuhan listrik pembangkitan baik yang dimiliki maupun dikelola oleh PT PLN (Persero).

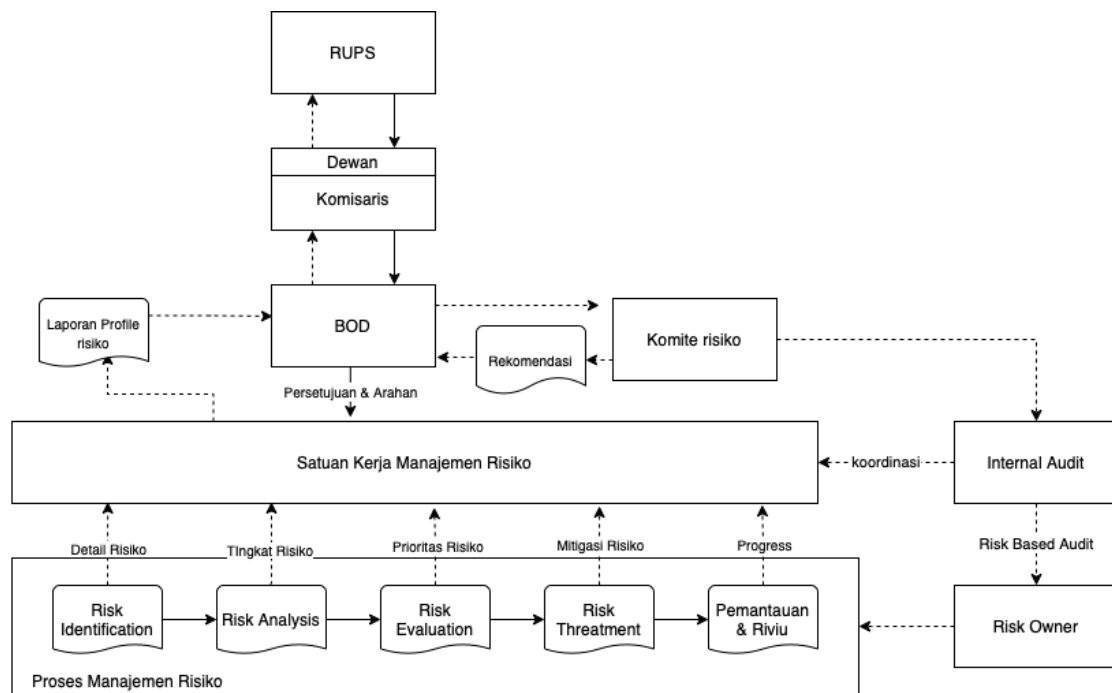
Secara umum, bisnis proses perusahaan merupakan realisasi dari hasil rapat koordinasi perencanaan batubara yang dilakukan PT PLN (Persero) setiap bulannya. Dalam setiap rapat koordinasi telah ditentukan rencana jadwal proses pemuatan batubara dan rencana tiba di pelabuhan bongkar dalam hal ini pembangkit milik PT PLN (Persero). Setelah kegiatan



pembongkaran selesai, PT XYZ menagihkan sejumlah nilai sesuai dengan formula yang dipersyaratkan dalam kerjasama jasa transportasi tersebut. Hal utama yang menjadi poin dalam bisnis jasa transportasi energi adalah ketepatan jadwal sesuai dengan yang sudah direncanakan sehingga *security of coal supply* dapat terjaga di lingkungan PT PLN (Persero).

Pembahasan

Desain kerangka kerja bisnis proses manajemen risiko perusahaan bersifat *top down* yang artinya seluruh kebijakan dibuat oleh top manajemen yang diikuti oleh seluruh *stakeholder* perusahaan.



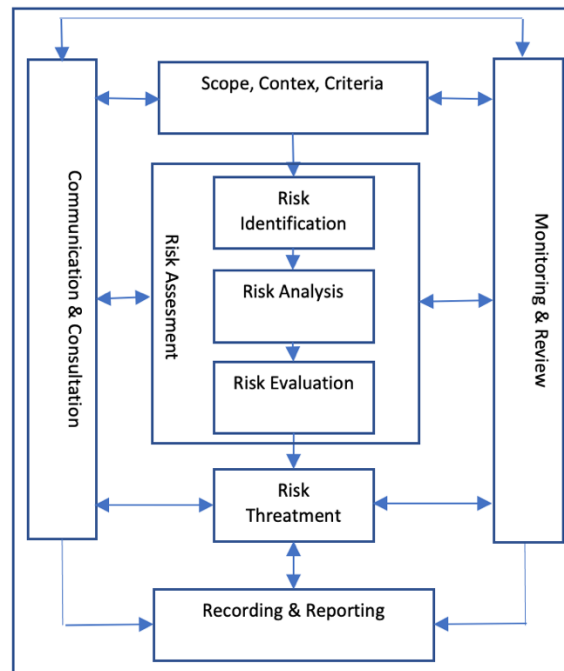
Gambar 1

Proses Jalur Komunikasi Manajemen Risiko PT STM

Sumber : Diolah penulis (2021)

Pengelolaan risiko dilakukan melalui proses manajemen risiko yang meliputi *risk identification, risk analysis, risk evaluation, mitigasi risiko, dan pemantauan risiko (review)*. Hasil proses manajemen risiko yang dilakukan oleh *risk owner* dilaporkan ke satuan kerja manajemen risiko. Hasil *assesment* dari *risk owner* dapat digunakan sebagai dasar penerapan *risk based audit* oleh internal audit. Laporan hasil *risk assesment* dari *risk owner* akan diolah oleh satuan kerja manajemen risiko dan dilaporkan kepada *Board of Director (BOD)* dan dewan komisaris. Laporan tersebut akan dibahas BOD dan dewan komisaris bersama dengan komite risiko.

Dalam proses manajemen risiko berlandaskan kaidah ISO 31000:2018, perusahaan harus mengikuti beberapa langkah terstruktur sesuai dengan rangkaian yang sudah ditentukan. Langkah-langkah yang dilakukan PT XYZ dalam merencanakan usulan manajemen risiko tersebut meliputi a) komunikasi dan konsultasi b) penentuan *scope*, konteks dan kriteria c) penilaian risiko terdiri dari identifikasi risiko, analisa risiko dan evaluasi risiko d) mitigasi risiko e) proses reviu dan monitoring f) dokumentasi dan pelaporan. Dalam setiap proses manajemen risiko dibuatkan standar operasi prosedur sebagai pedoman implementasi tahapan tersebut.



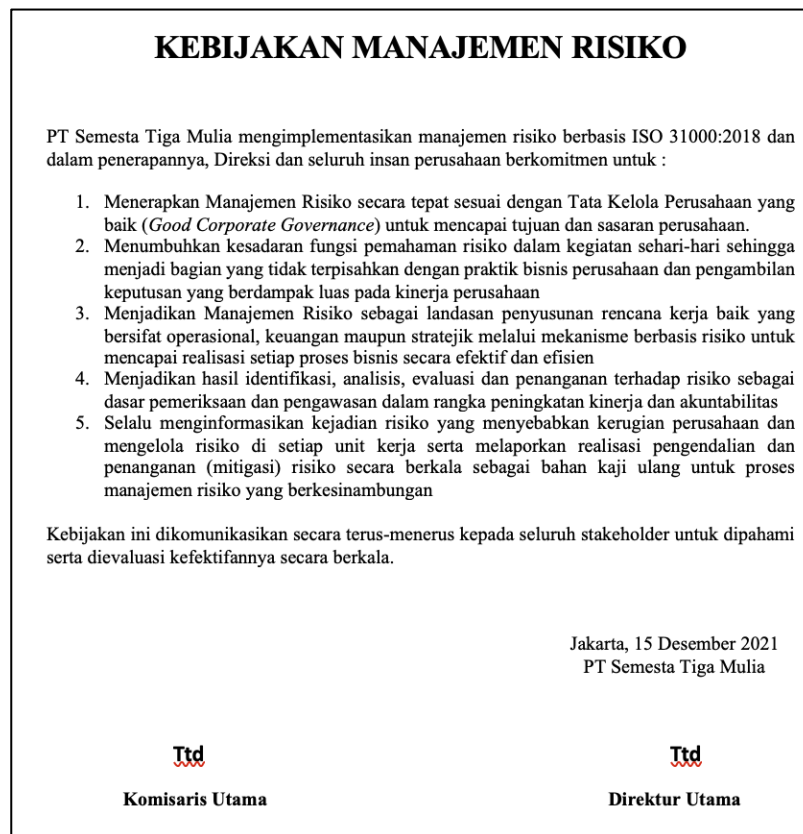
Gambar 2

Proses Manajemen Risiko PT STM

Sumber : Diolah penulis (2021)

Komunikasi dan konsultasi dengan seluruh elemen perusahaan baik internal maupun eksternal berlangsung selama proses manajemen risiko. Tujuan aktifitas tersebut diantaranya: (a) menyesuaikan beragam area keahlian pada tiap divisi untuk proses manajemen risiko; (b) memastikan berbagai aspek pertimbangan atau pandangan tiap divisi dapat memadai saat menentukan kriteria risiko dan evaluasi risiko; (c) memastikan informasi memadai dalam pengawasan risiko dan pengambilan keputusan; (d) menciptakan peran aktif (inklusif) seluruh anggota perusahaan dalam rencana penerapan manajemen risiko.

Komitmen yang baik dari manajemen puncak diwujudkan melalui dokumen kebijakan manajemen risiko yang harus dilaksanakan seluruh elemen perusahaan dari level staf sampai dengan kepala divisi. Pengelolaan dilakukan dengan sistem *plan do action* dimana seluruh karyawan terlibat aktif dalam penyelenggaraan manajemen risiko. Sebagai bahan informasi primer, penulis melakukan *interview* dengan direktur utama, direktur operasional, kepala divisi keuangan dan kepala divisi operasional. Komunikasi dan konsultasi dapat dilakukan menggunakan RACI MATRIKS merupakan akronim dari *Responsible, Accountable, Consulted* dan *Informed*. *Responsible* merupakan bagian yang bertanggungjawab terhadap tugas yang menjadi kewajibannya pada proses tertentu. Pihak yang berperan terhadap hasil akhir dari rangkaian kegiatan masuk kategori *accountable*. Para ahli yang memiliki kompetensi menjadi konsultan dan terakhir bagian informasi yakni bagian yang harus menerima perkembangan dari proses yang berjalan.



Gambar 3
Kebijakan Manajemen Risiko PT XYZ
Sumber : Penulis (2021)

Penentuan scope, konteks dan kriteria

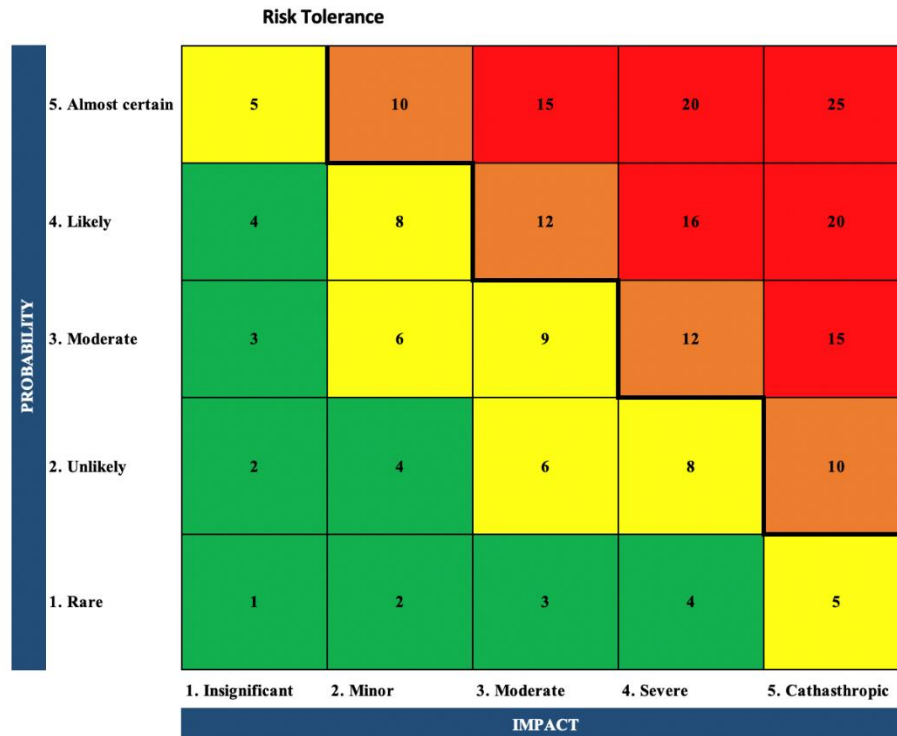
Ruang lingkup penerapan manajemen risiko PT. XYZ mencakup pengelolaan risiko yang berkaitan dengan seluruh bisnis proses dalam perusahaan. Lingkup manajemen risiko yang dibuat berdasarkan visi, misi dan rencana kerja perusahaan. Manajemen harus menetapkan sasaran dan rencana kerja perusahaan agar dapat teridentifikasi potensi seluruh permasalahan yang dapat menghambat sasaran tersebut. Target perusahaan di tahun 2021 mencapai volume muatan 8.000.000 metrik ton cargo terangkut dengan jumlah armada yang tersedia namun target tersebut akan terus bertambah seiring dengan rencana penambahan sektor kelistrikan nasional. Hal tersebut juga sejalan dengan visi perusahaan menjadi pemain utama dalam layanan logistik dan transportasi laut untuk industri energi dan pertambangan dengan meningkatkan kolaborasi dan keberlanjutan.

Manajemen risiko perusahaan pelayaran PT XYZ harus dapat mengidentifikasi, menganalisa dan mengevaluasi risiko-risiko yang mungkin muncul dan memberikan dampak atas sasaran kinerja perusahaan sehingga perusahaan mampu menyusun rencana mitigasi atas perlakuan risiko menerima atau menurunkan dampak atas risiko tersebut hingga di tingkat yang dapat diterima oleh perusahaan. Dalam rencana penerapan manajemen risiko selain menentukan konteks, perusahaan juga menyusun kriteria risiko sesuai dengan keputusan top manajemen perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, toleransi risiko yang dapat diterima oleh perusahaan adalah risiko yang masuk ke dalam kategori level risiko *low* dan *medium*, sedangkan untuk risiko yang masuk ke dalam kategori level *high* dan *extreme* tidak dapat diterima dan harus dilakukan penanganan risiko yang sesuai.



Setelah ruang lingkup, konteks dan kriteria manajemen risiko ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan asesmen risiko. Adapun terdapat tiga kriteria yang harus ditetapkan, kriteria kemungkinan risiko, kriteria dampak risiko, dan kriteria peta risiko, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 4
Kriteria Kategori Peta Risiko
Sumber : Penulis (2021)

Pada perusahaan pelayaran PT XYZ kriteria kemungkinan (probabilitas) dibagi menjadi 2 (dua) jenis yakni kriteria kualitatif dan kriteria kuantitatif. Kriteria kualitatif menjelaskan peristiwa pada sebuah unit berdasarkan pengalaman dari pengelola divisi sedangkan kriteria kualitatif menjelaskan secara numerik jumlah kejadian pada periode tertentu. Kriteria dampak (*impact*) diperoleh berdasarkan persentase 1% dari laba bersih perusahaan dan kriteria *cathastropic* diperoleh untuk risiko yang lebih besar dari 10% laba bersih perusahaan.



Dampak	Kriteria Kuantitatif				Kriteria Kualitatif	Nilai
	% Min	% Maks	Kerugian Minimum (Rp.)	Kerugian Maksimum (Rp.)	Deskripsi	
Sangat Kecil	0	2	0	400.000.000	Dampak yang sangat kecil atau tidak penting atau sangat sedikit perlu perhatian atau bahkan tidak butuh perhatian	1
Kecil	2	4	400.000.000	1.200.000.000	Tidak terlalu penting atau bernilai, tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan	2
Sedang	4	6	1.200.000.000	2.000.000.000	Cukup besar atau punya pengaruh untuk mendapatkan perhatian	3
Besar	6	8	2.000.000.000	3.600.000.000	Sangat buruk, serius atau kerusakan yang tidak dikehendaki	4
Sangat Besar	8	100	> 3.600.000.000		Dampak yang menggagalkan pencapaian sasaran	5

Tabel 1
Kriteria dampak (*impact*) PT XYZ
Sumber : Penulis (2021)

Probabilitas	Kriteria		Rating		
	Kualitatif	Kuantitatif	Sebutan	Kode	Nilai
Jarang	Belum pernah mendengar kejadian ini	Probabilitas $\leq 20\%$	Sangat Kecil	SK	1
Kemungkinan Kecil	Pernah mendengar ada kejadian semacam itu	Probabilitas $20\% < X \leq 40\%$	Kecil	K	2
Kemungkinan Sedang	Menurut pengalaman baru terjadi satu kali	Probabilitas $40\% < X \leq 60\%$	Sedang	S	3
Kemungkinan Besar	Menurut pengalaman kejadian ini muncul beberapa kali	Probabilitas $60\% < X \leq 80\%$	Besar	B	4
Hampir Pasti	Hampir pasti terjadi setiap waktu	Probabilitas $80\% < X \leq 100\%$	Sangat Besar	SB	5

Tabel 2
Kriteria kemungkinan (*probabilitas*) PT XYZ
Sumber : Penulis (2021)

Berdasarkan asesmen pertama yang telah dilakukan, yakni identifikasi, diperoleh 80 risiko yang berpotensi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kemudian, berdasarkan hasil asesmen yang kedua, yakni analisis untuk memperoleh besaran risiko dengan mengalikan kriteria kemungkinan (P) dengan kriteria dampak (I), maka diperoleh 2 (dua) risiko dengan kategori sangat tinggi, 34 risiko dengan kategori tinggi dan 44 risiko dengan kategori medium. Kemudian, berdasarkan hasil asesmen yang ketiga, yakni evaluasi, maka didapatkan peta risiko yang dikenal dengan istilah *inherent risk*.



Kategori risiko operasional

Kode	Risiko teridentifikasi	P	I	Besaran risiko	Kategori
OPS-01	Jaringan internet di kantor putus	3	3	9	Sedang
OPS-02	Mati listrik bergilir di area perkantoran	2	3	6	Sedang
OPS-03	Komputer kantor terkena virus	2	3	6	Sedang
OPS-04	Kantor pusat mengalami kebakaran	1	5	5	Sedang
OPS-05	Muatan batubara terbakar di dalam palka kapal	3	4	12	Tinggi
OPS-06	Kapal tidak bisa sandar di pelabuhan	3	4	12	Tinggi
OPS-07	Jangkar kapal hilang saat berlabuh	3	3	9	Sedang
OPS-08	Pencurian bahan bakar kapal oleh ABK kapal	4	4	16	Sangat tinggi
OPS-09	Pencurian spare part kapal	3	4	12	Tinggi
OPS-10	Terjadi bencana alam yang menyebabkan kapal tenggelam	2	5	10	Tinggi
OPS-11	Adanya pandemi atau virus yang mewabah	3	4	12	Tinggi
OPS-12	Kapal tenggelam menabrak karang	2	5	10	Tinggi
OPS-13	ABK terjatuh ke laut	3	4	12	Tinggi
OPS-14	Kecelakaan kerja ringan	3	4	12	Tinggi
OPS-15	Alat bongkar/muat terjatuh ke laut	3	4	12	Tinggi
OPS-16	Pembajakan kapal	3	5	15	Sangat tinggi
OPS-17	Tabrakan kapal dengan kapal	2	4	8	Sedang
OPS-18	Kapal menabrak jaring nelayan saat akan sandar atau berlayar	3	3	9	Sedang
OPS-19	Perkelahian antara PBM laut dengan ABK kapal	2	3	6	Sedang
OPS-20	Tabrakan kapal dengan jetty pelabuhan	2	4	8	Sedang
OPS-21	Biaya pemeliharaan kapal melebihi anggaran yang ditetapkan	3	4	12	Tinggi
OPS-22	Kualitas bahan bakar tidak sesuai spesifikasi	3	3	9	Sedang
OPS-23	Jadwal perawatan kapal tertunda	3	4	12	Tinggi
OPS-24	Komunikasi antara kapal dan kantor pusat terputus	3	3	9	Sedang
OPS-25	Peralatan bongkarmuat di kapal rusak	3	4	12	Tinggi
OPS-26	Kapal tidak bisa berlayar	3	4	12	Tinggi
OPS-27	Kapal kandas pada perairan tertentu	3	4	12	Tinggi
OPS-28	Biaya operasional kapal tidak sesuai ketentuan perusahaan	3	4	12	Tinggi
OPS-29	Timbul denda susut	2	3	6	Sedang
OPS-30	Cargo di kapal terbuang ke laut	4	3	12	Tinggi
OPS-31	Muatan terkontaminasi air hujan	3	3	9	Sedang
OPS-32	Jadwal pengiriman kargo terlambat	3	3	9	Sedang
OPS-33	Jumlah muatan di kapal tidak sesuai kontrak	3	4	12	Tinggi
OPS-34	Gangguan operasional pada floating crane saat kegiatan ship to ship	3	4	12	Tinggi
OPS-35	Kegiatan bongkar muat tidak tepat waktu	3	4	12	Tinggi
OPS-36	Pegelolaan SDM yang belum optimal	4	3	12	Tinggi
OPS-37	Turn over tinggi di kantor pusat	2	3	6	Sedang
OPS-38	Motivasi kerja karyawan kantor pusat rendah	2	4	8	Sedang
OPS-39	Terjadi fraud dalam lingkungan perusahaan	2	3	6	Sedang
OPS-40	Premi ABK tidak dibayar tepat waktu	2	3	6	Sedang

Kategori risiko keuangan

FIN-01	Salah pencatatan jurnal	3	3	9	Sedang
FIN-02	Hasil evaluasi aset kurang akurat	2	3	6	Sedang
FIN-03	Ketidakkuratan laporan keuangan	3	4	12	Tinggi
FIN-04	Laporan keuangan tidak tepat waktu	3	3	9	Sedang
FIN-05	Terjadi pencurian petty cash di kantor pusat	2	3	6	Sedang
FIN-06	Piutang tidak tertagih	2	4	8	Sedang
FIN-07	Tingkat collection rendah	3	4	12	Tinggi
FIN-08	Biaya operasi dalam USD tidak sebanding dengan besarnya	2	4	8	Sedang
FIN-09	Kenaikan nilai hutang	3	3	9	Sedang
FIN-10	Terjadi kebocoran dalam pengelolaan keuangan	2	4	8	Sedang
FIN-11	Sistem keuangan tidak berjalan dengan baik	2	4	8	Sedang
FIN-12	Perusahaan gagal bayar kewajiban	2	4	8	Sedang
FIN-13	Tagihan ditolak pemberi kerja	2	4	8	Sedang
FIN-14	Kesalahan transfer	2	3	6	Sedang
FIN-15	Jaminan penawaran tidak dapat dicairkan	2	4	8	Sedang
FIN-16	Bank garansi tidak valid	2	4	8	Sedang
FIN-17	Performance bond hilang	2	4	8	Sedang
FIN-18	Pembayaran mitra kerja terlambat	3	3	9	Sedang
FIN-20	Kredit rating perusahaan di bank rendah	2	4	8	Sedang



Kategori risiko strategik

STA-01	Terjadi tuntutan hukum dari stakeholder	2	4	8	Sedang
STA-02	Zonasi pada distribusi batubara	3	3	9	Sedang
STA-03	Pihak asuransi tidak membayar claim	2	4	8	Sedang
STA-04	Kesalahan perumusan kontrak dengan pemberi kerja	2	4	8	Sedang
STA-05	Mitra kerja melakukan wanprestasi	3	4	12	Tinggi
STA-06	Pelaporan keuangan tidak sesuai ketentuan regulasi	2	4	8	Sedang
STA-07	Kekurangan kapal untuk pengangkutan batubara	3	4	12	Tinggi
STA-08	Kegagalan pengembangan usaha	3	4	12	Tinggi
STA-09	Perubahan kebijakan pemegang saham	3	4	12	Tinggi
STA-10	Terjadi kesalahan dalam analisa rancangan pekerjaan	2	3	6	Sedang
STA-11	Pembatalan atau penundaan kerjasama	3	4	12	Tinggi
STA-12	Terjadi pencemaran lingkungan	2	4	8	Sedang
STA-13	Data kepegawaian tidak akurat	2	3	6	Sedang
STA-14	Budaya perusahaan tidak berjalan	2	3	6	Sedang

Kategori risiko pemasaran

MKT-01	Tidak ada pelanggan baru	3	4	12	Tinggi
MKT-02	Kapal tidak memiliki muatan	3	4	12	Tinggi
MKT-03	Pelanggan memutuskan kontrak sepihak	3	4	12	Tinggi
MKT-04	Kehilangan existing customer	3	4	12	Tinggi
MKT-05	Kebocoran data pelanggan perusahaan	3	4	12	Tinggi
MKT-06	Biaya market riset tinggi	3	4	12	Tinggi
MKT-07	Tingkat kepuasan pelanggan rendah	3	4	12	Tinggi

Tabel 3
Tabel identifikasi dan analisis risiko
Sumber : Penulis (2021)

Berdasarkan hasil analisis risiko yang dilakukan sebelumnya, terdapat 36 variabel risiko yang memiliki tingkat risiko yang besar (*extreme* dan *high*) sehingga dapat mengganggu operasional perusahaan. Oleh karena itu, variabel risiko tersebut harus dilakukan analisa untuk mengetahui penyebab agar dapat ditentukan penanganan risiko yang sesuai.

Kode	Penyebab	Dampak	PIC
OPS-05	Tutup palka (<i>Hatch cover</i>) kapal tidak kedap udara	Gangguan operasional yang menimbulkan tambahan biaya untuk pemadaman api	Divisi Operasional
OPS-06	Kondisi kolam pelabuhan mengalami pendangkalan akibat sedimentasi pasir laut	Biaya operasional cenderung tinggi akibat kapal harus menunggu kepastian sandar	Divisi Operasional
OPS-08	Sistem control dalam pengelolaan BBM belum optimal	Biaya operasional akan tinggi karena perusahaan harus membeli tambahan BBM untuk operasionalnya	Divisi Operasional; pengadaan
OPS-09	Belum ada sistem pencatatan inventory yang benar dan <i>up to date</i>	Kapal akan mengalami gangguan operasional pada saat spare part yang dibutuhkan tidak ada	pengadaan
OPS-10	Bencana alam yang mengakibatkan kegiatan operasional terhenti	Muncul kerugian akibat kehilangan alat produksi bahkan korban jiwa	Divisi Operasional
OPS-11	Belum adanya control yang optimal terkait interaksi antara ABK kapal dengan pihak	Kapal stop beroperasi dengan nilai kerugian mencapai IDR 150.000.000,- per hari sampai dengan ijin karantina	Divisi Operasional; SDM
MKT-01	Proses kegiatan pemasaran belum berjalan	Proses bisnis perusahaan tidak berkembang dan cenderung	Divisi Pemasaran
MKT-02	Keterbatasan market akibat divisi pemasaran tidak berfungsi optimal	Kehilangan peluang bisnis baru yang seharusnya menjadi modal pengembangan usaha	Divisi Pemasaran
MKT-03	Kerusakan kapal yang terjadi secara berulang dan cenderung lambat penyelesaian	Pendapatan perusahaan akan berkurang sejalan dengan berkurangnya jumlah pengapalan	Divisi Operasional
STA-05	Proses seleksi mitra kerja yang tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan	Reputasi perusahaan akan berkurang di mata pihak pertama dan cenderung sulit mengikuti tender serupa	Divisi Pemasaran
OPS-12	Terjadi kebocoran pada badan kapal sehingga air masuk dalam jumlah tak terbatas	Total loss dengan nilai kerugian mencapai IDR 150.000.000.000,-	Divisi Operasional
OPS-13	Cuaca extreme dengan gelombang tinggi 6 - 7 meter saat ABK kapal berada di <i>deck</i>	Muncul tuntutan hukum dari pihak keluarga korban yang berpotensi masalah hukum perusahaan	Divisi Operasional
OPS-14	ABK kapal tidak mengikuti <i>Standar Operating Procedure (SOP)</i> HSE yang berlaku di atas	Gangguan kegiatan operasional kegiatan di atas kapal	Divisi Operasional; SDM
OPS-15	Belum ada standar kompetensi operator crane kapal pada area tertentu	Apabila ada insident yang berakibat fatal maka kapal akan stop operasi menunggu proses investigasi syahbandar	Divisi Operasional
OPS-16	Minimnya proses pengamanan lalulintas laut pada area rawan pembajakan kapal	Kehilangan aset kapal dan terancamnya keselamatan seluruh ABK yang bekerja di atas kapal	Divisi Operasional



OPS-16	Minimnya proses pengamanan lalulintas laut pada area rawan pembajakan kapal	Kehilangan aset kapal dan terancamnya keselamatan seluruh ABK yang bekerja di atas kapal	Divisi Operasional
FIN-03	Kurangnya kompetensi terkait kaidah-kaidah dalam penyusunan laporan keuangan	Perusahaan akan kesulitan dalam proses perbankan untuk penambahan modal usaha	Divisi keuangan;SDM
FIN-07	Metode penagihan yang digunakan belum efektif	Terganggunya cashflow perusahaan akibat kekurangan dana untuk biaya operasional	Divisi keuangan
OPS-21	Timbul biaya-biaya perbaikan yang diluar dari perencanaan namun harus segera diperbaiki	Kerugian perusahaan atas selisih anggaran yang direncanakan dengan realisasi	Divisi Operasional
OPS-23	Slot atau area docking di galangan yang ditunjuk masih penuh dengan kapal-kapal	Ketidakcapain target jumlah pengapalan yang berdampak pada rendahnya tingkat pendapatan perusahaan	Divisi Operasional; pengadaan
OPS-25	Proses pemeliharaan yang bersifat preventive belum berjalan maksimal	Waktu pembongkaran atau pemuatan akan lebih lama dari yang seharusnya menyebabkan biaya operasioanl tinggi	Divisi Operasional
OPS-26	Dokumen-dokumen sebagai persyaratan berlayar belum dapat diterbitkan	Kerugian perusahaan sebagai hasil dari wakt yang terbuang akibat kapal tidak berlayar pada jadwal seharusnya	Divisi Operasional
OPS-27	Belum updatenya peta bathimetri yang diterbitkan oleh pengelola pelabuhan	Kebocoran pada bagian badan kapal karena berbenturan dengan dasar perairan dan menimbulkan biaya tinggi	Divisi Operasional; pengadaan
OPS-28	Kapal dikejar target delivery kargo sehingga harus melakukan peningkatan konsumsi BBM	Margin operasi tidak sesuai target perusahaan sebagai dampak alat produksi yang tidak efisien	Divisi Operasional
OPS-30	Kelalaian operator crane kapal saat proses bongkar dan muat	Pencemaran lingkungan yang berakibat fatal pada kondisi alam dan timbul masalah terkait denda polusi dari kapal	Divisi Operasional
OPS-33	Tambang batubara mengalami banjir sehingga jumlah batubara yang dibawa ke pelabuhan	Pendapatan perusahaan akan berkurang atau bahkan minus apabila jumlah muatan dibawah batas minimal	Divisi Operasional;pemasaran
OPS-34	Pemeliharaan belum terjadwal dengan baik saat low demand dan high demand	Biaya operasional menjadi lebih besar akibat waktu yang digunakan pada proses pemuatan diluar rencana	Divisi Operasional
OPS-35	Jumlah cargo yang dimuat terbatas pada saat kondisi curah hujan tinggi	Biaya operasional menjadi lebih besar akibat waktu yang digunakan pada proses pemuatan diluar rencana	Divisi Pemasaran
MKT-04	Tingkat kerusakan alat produksi cenderung tinggi	Pendapatan perusahaan akan berkurang dampak berkurangnya muatan kapal	Divisi Operasional
MKT-05	Belum adanya mekanisme penyimpanan data yang standar	Timbul complain dari data pelanggan yang bocor dan cenderung menyebabkan reputasi perusahaan menjadi buruk	Divisi Pemasaran
MKT-06	Data terkait jumlah cargo potensial di market domestik tidak mudah didapat	Kerugian financial sebagai dampak untuk mendapatkan data riset potensial cargo	Divisi Pemasaran
STA-07	Tingginya <i>time charter rate</i> di luar negeri sehingga jumlah populasi kapal domestik	Complain dari pelanggan sebagai akibat pengapalan yang sudah direncanakan mengalami kegagalan	Divisi Pemasaran
STA-08	<i>Market intelligence</i> di perusahaan tidak berjalan optimal dalam proses pemetaan potensial cargo	Perusahaan gagal berkembang dan cenderung stagnan dengan bisnis yang ada	Divisi Pemasaran
STA-09	Timbul perubahan bisnis dalam jenis kargo yang diangkut dan rute pelayaran	Pada beberapa kondisi menyebabkan ketidakpastian muatan yang berdampak pada waktu tunggu kapal yang tinggi	Divisi Pemasaran
MKT-07	Pelayanan yang diberikan tidak memenuhi minimum standar permintaan dari pelanggan	Reputasi perusahaan akan berkurang seiring dengan semakin banyaknya complain dari pelanggan	Divisi Pemasaran
STA-11	Perubahan arahan dari pemegang saham pihak pertama	Target perusahaan tidak tercapai sebagai akibat gagalnya rencana pendapatan pada proyek tertentu	Divisi Pemasaran
OPS-36	Belum adanya kriteria dalam menentukan level jabatan di perusahaan	Pada kejadian berulang dapat menyebabkan demotivasi kerja karyawan	Divisi SDM

Tabel 4

Tabel penyebab dan dampak risiko kategori *high dan extreme*

Sumber : Penulis (2021)

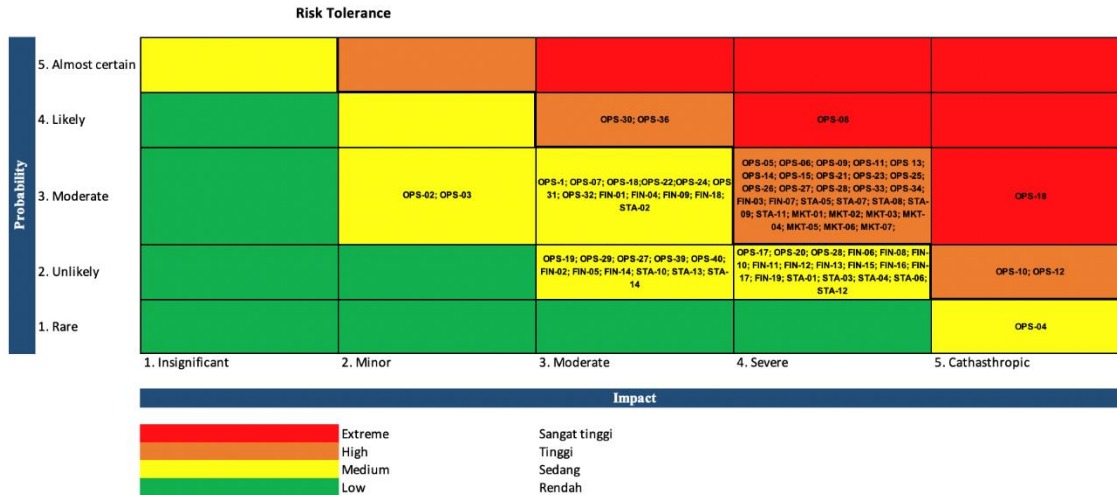
	Keuangan	Operasional	Pemasaran	Strategik	Grand Total
Sangat tinggi		2			2
Tinggi	2	20	7	5	34
Sedang	17	18		9	44
Grand Total	19	40	7	14	80

Tabel 5

Rekapitulasi hasil analisis risiko PT XYZ

Sumber : Penulis (2021)

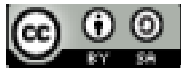
Berikut adalah peta risiko yang didapatkan melalui evaluasi risiko, di mana terdapat 2 (dua) variabel risiko yang memiliki kategori *extreme*, 34 (tiga puluh empat) variabel risiko yang termasuk dalam kategori *high*, 44 (empat puluh empat) variabel risiko yang termasuk dalam kategori *medium*.



Gambar 5
Peta risiko PT XYZ
Sumber : Penulis (2021)

Setelah seluruh risiko telah teridentifikasi dan terklasifikasikan berdasarkan kategorinya maka berdasarkan *risk tolerance* perusahaan yakni risiko dengan kategori *high* dan *extreme* harus dilakukan strategi penanganan risiko yang bertujuan untuk mengurangi risiko atau mentransfer risiko ke pihak lain.

Kode	Kategori	Perlakuan Risiko	Strategi Penanganan Risiko	P	I	Besaran Risiko	Level Risiko
OPS-05	High	Mengurangi risiko	a) muatan batubara sebelum masuk ke dalam palka kapal dilakukan penyiraman menggunakan chemical b) Menolak kargo yang sudah berasap untuk masuk ke kapal c) Menyiram kargo yang berasap menggunakan fasilitas air tawar di atas kapal	3	3	9	Medium
OPS-06	High	Mengurangi risiko	a) memastikan lebih detail tentang peta kedalaman alur berdasarkan informasi dari agen kapal b) Mengupayakan kapal bisa masuk saat air pasang tertinggi pada periode tersebut c) Memilih alternatif pelabuhan terdekat untuk penyandaran	2	3	6	Medium
OPS-08	Extreme	Mengurangi risiko	a) melakukan audit secara berkala dan inspeksi mendadak ke atas kapal b) memanfaatkan technology berbasis ERP untuk monitoring stock BBM c) Evaluasi proses pemilihan vendor pada periode tertentu	3	3	9	Medium
OPS-09	High	Mengurangi risiko	a) melakukan audit secara berkala dan inspeksi mendadak ke atas kapal b) memanfaatkan technology berbasis ERP untuk monitoring stock BBM	2	3	6	Medium
OPS-10	High	Transfer Risiko	memanfaatkan fasilitas asuransi pihak ketiga untuk alat produksi yang bertanggung terhadap risiko kehilangan aset (<i>total loss</i>)	2	4	8	Medium
OPS-11	High	Mengurangi risiko	Standar Operating Prcedure (SOP) terkait lalulintas orang di atas kapal lebih diintensifkan pelaksanaannya untuk meminimalisir interaksi dengan pihak dari luar kapal	3	3	9	Medium
MKT-01	High	Mengurangi risiko	meningkatkan kegiatan marketing inteligent dalam kegiatan pemasaran diluar produk batubara seperti nikel, pupuk, semen, pasir terkait total volume tahunan, rute pelayanan, potensi pengembangan bisnis	2	3	6	Medium
MKT-02	High	Mengurangi risiko	membangun hubungan dengan mitra lain dalam bisnis muatan batubara sehingga tidak hanya kegiatan terpusat pada kontrak existing. Jumlah kebutuhan batubara per bulan mencapai 2 - 3 juta metrik ton hanya untuk PLN grup saja diluar kebutuhan yang lain seperti smelter dan kawasan industri	3	3	9	Medium
MKT-03	High	Mengurangi risiko	a) meningkatkan hubungan kerja yang lebih optimal melalui rapat koordinasi dan evaluasi secara periodik b) Mengevaluasi kinerja internal melalui produktifitas alat produksi vs dengan target kinerja	2	3	6	Medium
STA-05	High	Mengurangi risiko	a) melakukan evaluasi kriteria mitra kerja berdasarkan ketentuan perusahaan yang terbaru b) Menambahkan klausul denda atas realisasi pekerjaan yang beada di bawah target kesepakatan c) Memberikan label "daftar hitam" pada mitra kerja yang melakukan wanprestasi	2	3	6	Medium
OPS-12	High	Transfer Risiko	memanfaatkan fasilitas asuransi pihak ketiga untuk alat produksi yang bertanggung terhadap risiko kehilangan aset (<i>total loss</i>)	2	4	8	Medium
OPS-13	High	Mengurangi risiko	menerapkan standar operasional kegiatan kerja apabila kondisi cuaca buruk dan tetap harus dilaksanakan	2	3	6	Medium
OPS-14	High	Mengurangi risiko	Sosialisasi SOP kegiatan kerja di atas kapal terutama untuk pekerjaan-pekerjaan dengan risiko tinggi	2	3	6	Medium



OPS-15	High	Mengurangi risiko	a) menerapkan standar minimum kompetensi pelaksana operator crane di atas kapal b) melakukan pemeliharaan dan pengecekan berkala yang berdasarkan <i>running hour</i> atau kerusakan material	3	3	9	Medium
OPS-16	Extreme	Menghindari risiko	a) Melakukan koordinasi dengan pihak berwenang terkait peristiwa pembajakan b) memastikan kapal tidak beroperasi pada area yang rawan dilakukan pembajakan	2	4	8	Medium
FIN-03	High	Mengurangi risiko	a) mereview kembali kompetensi karyawan yang berada pada divisi keuangan b) menggunakan jasa konsultan dalam penyusunan laporan keuangan	3	3	9	Medium
FIN-07	High	Mengurangi risiko	a) melakukan seleksi lebih detail perihal mitra kerjasama dengan parameter jangka waktu pembayaran b) Menerapkan denda atau pinalty keterlambatan pembayaran dengan nilai persentase harian	3	3	9	Medium
OPS-21	High	Mengurangi risiko	a) menerapkan skala prioritas untuk pemeliharaan kapal yang bersifat mandatory misalnya bagian kapal yang harus memenuhi standar BKI b) Melakukan efisiensi pada area lain yang berkaitan dengan kegiatan operasional dan berdampak signifikan misalnya penentuan area untuk pengisian BBM kapal	3	3	9	Medium
OPS-23	High	Mengurangi risiko	a) melakukan koordinasi yang intensif dengan pengelola galangan kapal terkait kegiatan operasional kapal b) mencari alternatif lokasi galangan lain dengan mekanisme kerjasama dengan galangan sebelumnya yang ditunjuk	2	3	6	Medium
OPS-25	High	Mengurangi risiko	mereview kembali sistem pemeliharaan di atas kapal sesuai dengan perencanaan yang dibuat dan aturan yang ditetapkan oleh pihak berwenang apakah class atau svahbandar	3	3	9	Medium
OPS-26	High	Mengurangi risiko	a) proses monitoring kegiatan dokumentasi kargo lebih detail termasuk di dalamnya proses perijinan svahbandar b) Melakukan evaluasi kriteria agen yang memiliki etos kerja tinggi	2	3	6	Medium
OPS-27	High	Mengurangi risiko	a) memastikan kembali detail kedalaman pelabuhan bongkar sebelum menerima pekerjaan dari pelanggan b) Mencari alternatif pelabuhan bongkar terdekat apabila pelabuhan bongkar awal membuat kapal gagal sandar	3	3	9	Medium
OPS-28	High	Mengurangi risiko	a) melakukan review kembali biaya-biaya yang terjadi dengan batas kewajaran yang sesuai b) Membuat kontrak payung dengan jasa penyedia bahan bakar dengan estimasi kebutuhan volume pada periode tertentu	2	3	6	Medium
OPS-30	High	Mengurangi risiko	memastikan crane operator memiliki kompetensi dalam menjalankan crane kapal melalui dokumen kepemilikan surat ijin operator (SIO)	3	2	6	Medium
OPS-33	High	Mengurangi risiko	mencantumkan minimum volume cargo (deadfreight) dalam kontrak pekerjaan yang dihitung berdasarkan stowage plan dari kapal	2	3	6	Medium
OPS-34	High	Mengurangi risiko	a) menentukan kriteria mitra kerjasama dalam penggunaan floating crane pada area tertentu b) Memastikan jumlah kargo tersedia saat kegiatan dengan menggunakan <i>floating crane</i>	2	3	6	Medium
OPS-35	High	Mengurangi risiko	a) memanfaatkan informasi dari Badan Meteorologi dan Geofisika (BMKG) terkait rute pelayaran yang aman dari cuaca buruk	2	4	8	Medium
MKT-04	High	Mengurangi risiko	a) mencantumkan klausul mengenai ketentuan minimum volume kargo yang dapat diangkut oleh pihak kedua sehingga pelanggan tidak dapat memutus kontrak sebelum minimum kargo dilakukan pengiriman	2	4	8	Medium
MKT-05	High	Mengurangi risiko	a) menerapkan standar operasional terkait pengelolaan data pelanggan perusahaan b) pelaksanaan pengelolaan data perusahaan secara digital	2	4	8	Medium
MKT-06	High	Mengurangi risiko	a) melakukan penyusunan anggaran untuk kegiatan market riset perusahaan, dan tercantum target atau output dari kegiatan tersebut secara detail	2	4	8	Medium
STA-07	High	Mengurangi risiko	a) Memanfaatkan kerjasama operasi (KSO) untuk mengatasi permasalahan kekurangan armada untuk pengangkutan	3	3	9	Medium
STA-08	High	Mengurangi risiko	Melakukan penelitian/ riset atas potensial kargo dan pengembangan bisnis yang dapat mendukung berkembangnya perusahaan dengan mempertimbangkan potensial cargo diluar cargo existing	3	3	9	Medium
STA-09	High	Mengurangi risiko	a) melakukan kordinasi yang intensif dengan pemegang saham atas utilisasi alat produksi (kapal) dalam pelayanan pengangkutan kargo milik grup	3	3	9	Medium
MKT-07	High	Mengurangi risiko	Melakukan kordinasi yang intensif dengan pelanggan terkait pelayanan pengiriman kargo sehingga dapat terus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan	2	4	8	Medium
STA-11	High	Mengurangi risiko	Mencantumkan klausul mengenai ketentuan minimum volume kargo yang dapat diangkut oleh pihak kedua jika kontrak dibatalkan sebelum masa kontrak berakhir	2	4	8	Medium
OPS-36	High	Mengurangi risiko	a) menerapkan Human Resource Integrated System (HRIS) pada proses pengelolaan SDM b) memberikan reward dan punishment dalam kegiatan yang berorientasi pada target	3	3	9	Medium

Tabel 5
Tabel rencana opsi penanganan risiko
Sumber : Penulis (2021)



Gambar 6
Peta risiko setelah dilakukan penanganan risiko
Sumber : Penulis (2021)

Apabila seluruh tahapan di atas sudah dilaksanakan, maka sebagai tahapan terakhir disusunlah daftar risiko atau *risk register* yang memuat risiko-risiko yang dihadapi oleh perusahaan pelayaran PT XYZ yang merupakan salah satu wujud pendokumentasian proses



manajemen risiko dan merupakan penerapan prinsip manajemen risiko ISO 31000. Berdasarkan penelitian di atas menunjukkan bahwa sistem manajemen risiko dapat membantu perusahaan dalam ‘mengawal’ sasaran perusahaan. Sistem monitoring dilakukan sebagai upaya perusahaan untuk tetap terus meningkatkan efektifitas sistem manajemen risiko yang telah dibuat. Melalui sosialisasi yang intensif kepada seluruh karyawan diharapkan dapat membangun budaya sadar risiko yang menjadi keberlanjutan kegiatan bisnis perusahaan.

PENUTUP

PT XYZ merupakan perusahaan pelayaran swasta dengan bidang usaha pada sektor jasa transportasi laut dan sungai untuk pengangkutan muatan curah. Pada saat ini perusahaan fokus dalam pengangkutan muatan batubara ke pembangkit yang dimiliki atau dioperasikan oleh perusahaan listrik negara. Salah satu strategi perusahaan dalam pencapaian target adalah mengusulkan implementasi prinsip-prinsip manajemen risiko berlandaskan ISO 31000:2018.

Dalam rencana implementasi sistem manajemen risiko, Perusahaan pelayaran PT XYZ harus menyusun kriteria dampak dan kriteria kemungkinan. Dalam hal ini kriteria kemungkinan (probabilitas) yang direncanakan terbagi menjadi 2 (dua) jenis yakni kriteria kualitatif dan kriteria kuantitatif. Kriteria kualitatif menjelaskan peristiwa pada sebuah unit berdasarkan pengalaman dari pengelola divisi sedangkan kriteria kualitatif menjelaskan secara numerik jumlah kejadian pada periode tertentu. Kriteria dampak (*impact*) diperoleh berdasarkan persentase 1% dari laba bersih perusahaan dan kriteria *cathastropic* diperoleh untuk risiko yang lebih besar dari 10% laba bersih perusahaan.

Identifikasi risiko dilakukan dengan membagi risiko-risiko berdasarkan kategori risiko operasional, risiko keuangan, risiko stratejik dan risiko pemasaran. Berdasarkan asesmen yang dilakukan diperoleh 80 (delapan puluh) risiko yang berpotensi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil analisis risiko menunjukkan perusahaan memiliki 2 (dua) risiko dengan kategori sangat tinggi, 34 risiko dengan kategori tinggi dan 44 risiko dengan kategori *medium*. Evaluasi risiko menunjukkan 36 (tiga puluh enam) risiko yang berada pada batas *risk tolerance* perusahaan sehingga harus dilakukan opsi penanganan risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Standardisasi Nasional. (2018). Manajemen Risiko - Pedoman (ISO 31000:2018, IDT). [Google Scholar](#)
- Calandro, J., & Lane, S. (2006). An introduction to the Enterprise Risk Scorecard. *Measuring Business Excellence*, 10(3), 31–40. [Google Scholar](#)
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). 2017. Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance - Executive Summary. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. [Google Scholar](#)
- Djohanputro, Bramantyo. (2012). Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi : Panduan Penerapan dan Pengembangan. Jakarta: PPM. [Google Scholar](#)
- Hanafi, Mamduh Hanafi. (2006). Manajemen Risiko. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. [Google Scholar](#)
- Hanafi, Mamduh Hanafi. (2014). Risiko, Proses Manajemen Risiko dan Enterprise Risk Management. Universitas Terbuka [Google Scholar](#)
- Jureid, J. (2016). Manajemen Risiko Bank Islam (Penanganan Pembiayaan Bermasalah dalam Produk Pembiayaan pada PT. Bank Muamalat Cabang Pembantu Panyabungan). *Journal Analytica Islamica*, 5(1), 81-107.
- Kristianto, M. (2017). Rancangan Manajemen Risiko Pada Model Bisnis Pelayaran Laut Container PT Container Maritime Activities (Doctoral dissertation, PPM Manajemen).



- Kusuma, D. (2017). Manajemen Risiko Pipa Migas Bawah Laut Dampak Jalur Pelayaran Kapal Peti Kemas Menggunakan Metode Kent Muhlbauer dan Analytic Hierarchy Process (AHP) Di Lapangan Arjuna (Doctoral dissertation, Institut Teknologi Sepuluh November).
- Raudlatul, J. (2022). Pengaruh Kualitas Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Manajemen Risiko, Permodalan, Dan Kinerja Keuangan Pada Bank Umum Ssyariah Di Indonesia Periode 2015-2019 (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung).
- Sammer, J. (2006). Measuring the Cost of Risk. *Business Finance*, 49–52. [Google Scholar](#)
- Sholeh, M. N. (2018). Manajemen Risiko Pelabuhan Rakyat Guna Mendukung Rantai Pasok Nasional. *Jurnal ReKayasa Sipil (JRS-Unand)*, 14(2), 73-80.
- Suganjar, S., & Hermawati, R. (2019). Peran Designated Person Ashore (Dpa) Dalam Pengoperasian Kapal Yang Aman Sesuai Ketentuan Nasional Dan Internasional. *Jurnal Sains Dan Teknologi Maritim*, 20(1), 1–12. [Google Scholar](#)
- Suharjo, B., & Suharyo, O. S. (2014). Penilaian Risiko Kecelakaan Kapal Berlayar di Alur Pelayaran Timur Surabaya Dengan Metode Formal Safety Assessment (FSA). *JOURNAL ASRO*, 2, 1-14.
- Suwestian, M. F., Ghalib, S., & Utomo, S. (2015). Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Keselamatan Pelayaran (Studi Di PT. Maritim Barito Perkasa Banjarmasin). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 3(1).
- Suyoto, S., & Sinaga, H. (2019). Desain Sistim Dan Assessment Manajemen Risiko: Studi Kasus PT. Djakarta Lloyd (Persero) (Doctoral dissertation, PPM Manajemen).
- SNI ISO-TR 31004-2016 Bilingual*. (n.d.).
- SNI ISO-IEC 31010-2016*. (n.d.).