



RANCANGAN MANAJEMEN RISIKO DAN ASSESMENT RISIKO PADA PT PEL BERLIAN PULAU MANDANGIN BERDASARKAN ISO 31000:2018

Leopoldus Donyngajo Salim* ¹⁾; Aries Heru Prasetyo ²⁾

¹⁾ donny.orlando89@gmail.com, Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

* untuk penulis korespondensi

Abstract

This research was conducted to examine the design of risk management in accordance with the characteristics of agency services and sea transportation companies in the process of achieving the vision and mission of the company, as well as conducting a risk assessment for the company. This study uses a descriptive qualitative approach with applied research that refers to ISO 31000, 2018. The object of this research is PT Pel Berlian Pulau Mandangin, one of 200 shipping companies in Indonesia. From the results of the risk assessment, 60 corporate-level risks were obtained consisting of 14 financial risks, 19 external event risks, 23 operational risks and 1 strategic risk. From the risk analysis, 31 priority risks will be obtained for which risk treatment recommendations will be made. Of the 31 priority risks, 12 risks are categorized as extreme so that they need to be prevented and mitigated, 19 risks are categorized as high risk that need to be mitigated and 29 risks are categorized as moderate so they need to be prevented. With the global economy of scale and high volatility in the coal industry, it is important for companies to immediately implement an integrated corporate risk management system.

Keywords: Integrated Corporate Risk Management, ISO 31000, Risk

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji rancangan manajemen risiko yang sesuai dengan karakteristik perusahaan jasa keagenan dan angkutan laut dalam proses tercapainya visi dan misi dari perusahaan, serta melakukan asesmen risiko bagi perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian terapan yang mengacu pada ISO 31000, 2018. Objek dari penelitian ini adalah PT Pel Berlian Pulau Mandangin, satu dari 200 perusahaan pelayaran yang ada di Indonesia. Dari hasil penilaian risiko, maka diperoleh 60 risiko tingkat korporasi yang terdiri dari 14 risiko finansial, 19 risiko kejadian eksternal, 23 risiko operasional dan 1 risiko strategis. Dari analisa risiko, maka diperoleh 31 risiko prioritas yang akan dibuatkan rekomendasi perlakuan risikonya. Dari 31 risiko prioritas tersebut, diperoleh 12 risiko masuk kategori ekstrim sehingga perlu untuk dicegah dan dimitigasi, 19 risiko masuk kategori risiko tinggi hingga perlu dimitigasi dan 29 risiko masuk tingkat moderat sehingga perlu dicegah. Dengan adanya ekonomi skala global serta volatilitas tinggi dalam industri batubara maka penting bagi perusahaan untuk segera menerapkan sistem manajemen risiko korporat terintegrasi.

Kata Kunci: ISO 31000, Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi, Risiko

PENDAHULUAN

Semua kegiatan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan tidak terlepas dari kondisi internal dan eksternalnya, sehingga dapat memungkinkan terjadinya ketidakpastian. Ada beberapa contoh kondisi eksternal yang dapat menyebabkan ketidakpastian tersebut misalnya perubahan teknologi, perubahan peraturan perundangan, makroekonomi, demografi, penduduk, isu sosial, geografis dan politik. Selanjutnya dalam kondisi internal terdapat seperti ketersediaan sumberdaya, kebijakan perusahaan, serta differensiasi produk dan jasa. Kondisi internal dan eksternal tersebut dapat menimbulkan ketidakpastian sehingga dapat mengganggu perusahaan dalam merancang dan menjalankan strategi bisnis. Dengan sendirinya jika strategi bisnis terganggu dalam pencapaiannya maka terdampak pula dengan sasar perusahaan yang diinginkan. Ketidakpastian tersebut dikenal sebagai risiko. Pengelolaan risiko sangat diperlukan oleh perusahaan karena dengan adanya pengelolaan risiko maka risiko yang ada pada perusahaan dapat diterima oleh perusahaan. Apabila risiko-risiko yang muncul tersebut tidak dapat dikelola dengan baik maka perusahaan akan mengalami berbagai dampak yang dihasilkan seperti: kerugian keuangan, kecelakaan kerja, efektivitas sumberdaya tidak tercapai dan lain sebagainya.



Manajemen risiko merupakan aktivitas-aktivitas terkoordinasi yang dilakukan dalam rangka pengelolaan dan pengontrolan sebuah organisasi terkait risiko yang dihadapi (ISO 31000, 2009). Sistematis yang dimaksudkan adalah peroses pengelolaan risiko dilakukan secara tersusun sedemikian rupa dengan mengikuti tahapan-tahapan sebelumnya. Tahapan-tahapan tersebut meliputi tahapan perancangan manajemen risiko, implementasi manajemen risiko serta tahapan antisipasi risiko. Dalam tahapan perancangan manajemen risiko terdapat beberapa aktifitas seperti penentuan ruang lingkup, penentuan konteks, penilaian risiko, perlakuan risiko. Penilaian risiko meliputi tiga kegiatan seperti identifikasi risiko, analisis risiko serta evaluasi risiko.

Risiko berdasarkan ISO 31000;2018 menyatakan bahwa risiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada sasaran. Risiko adalah suatu kejadian atau peristiwa yang apabila terjadi dapat menghambat pencapaian tujuan atau sasaran divisi atau perusahaan (Thian, 2021). Menurut Prasetyo (2011,56), bahwa risiko dianalogikan dengan kerugian atau ketidakpasatian dimasa yang akan datang. Maka diperlukan pemahaman akan risiko karena jika kemungkinan munculnya aspek negative maka sebisa mungkin kita dapat meminimalkan potensi kemunculannya. Setiap perusahaan memiliki cara atau proses yang berbeda- beda dalam proses pengelolaan risikonya, hal ini terjadi karena adanya perbedaan karakteristik perusahaan baik dari internal, kebijakan, dan proses yang diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan pengelolaan risiko tersebut negatif (Awalianti & Isgiyarta, 2014). Untuk itu, penerapan strategi manajemen risiko yang tepat dapat menjadi keunggulan kompetitif yang mendukung perusahaan untuk dapat terus bertumbuh dan berkembang (Blanco-Mesa et al.,2019).

Manajemen risiko memiliki tujuan untuk menciptakan dan melindungi nilai organisasi. Maka dalam pelaksanaannya manajemen risiko memiliki fungsi untuk meningkatkan kinerja, inovasi dan pencapaian sasaran perusahaan khususnya bidang angkutan laut (pelayaran) juga merupakan industri strategis di Indonesia yang memainkan peranan penting dalam pembangunan nasional.

PT Belian Pulau Mandangin adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak pada bisnis keagenan kapal dan kepemilikan kapal. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2017 oleh bapak Banu Amza selaku komisaris utama. PT Pel Berlian Pulau Mandangin memiliki dua produk layanan seperti yang dijelaskan di atas yakni keagenan kapal dan kepemilikan kapal. Keagenan kapal yang dimaksudkan adalah bahwa PT Pel Berlian Pulau Mandangin membantu kapal yang akan melakukan sandar di sebuah dermaga dengan cara mengurus semua dokumen kelengkapan kapal yang akan melakukan aktivitas sandar pada suatu pelabuhan sampai pada kapal tersebut berlayar kembali ke tujuan selanjutnya.

Merujuk pada uraian latar belakang diatas, penelitian bertujuan untuk merancang suatu sistem manajemen risiko dan asesmen manajemen risiko sesuai dengan karakteristik perusahaan pelayaran di Indonesia.

Berdasarkan data dari divisi operasional bahwa terjadi delapan kali kecelakaan lalulintas laut pada proses sewa kapal oleh customer. Kecelakaan tersebut berdampak pada keterlambatan kapal sampai pada tujuan, timbulnya kerusakan pada kapal dan dermaga sandar kapal serta terdapat korban luka-luka pada crew kapal. Perusahaan pada saat ini belum menjalankan proses manajemen risiko sehingga tidak terpikirkan untuk melakukan pengelolaan atas risiko yang muncul atas perusahaan.

Dari beberapa masalah di atas maka sangat diperlukan manajemen risiko pada perusahaan PT Pel berlian Pulau Mandangin. Pada saat ini PT Pel Berlian Pulau Mandangin belum memiliki SOP, kebijakan, struktur manajemen risiko pada perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan manajemen risiko sehingga dapat tercapainya target perusahaan secara efektif dan efisien dengan memperhitungkan risiko yang terjadi pada kegiatan operasi perusahaan. Perusahaan memerlukan rancangan manajemen risiko, SOP, kebijakan dan struktur



manajemen risiko untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan usulan kepada perusahaan mengenai rancangan manajemen risiko yang cocok bagi perusahaan, mengetahui hasil asesmen risiko pada perusahaan serta bagaimana perlakuan terhadap risiko yang muncul pada hasil asesmen risiko tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen risiko adalah suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi (Tampubolon, 2015). Menurut Djohanputro (2019), manajemen risiko adalah proses yang melibatkan seluruh pihak dalam suatu organisasi dalam rangka mendesain, menerapkan, memonitor, meninjau, dan melakukan perbaikan secara terus menerus praktik identifikasi, pengukuran, pemetaan, monitor, control, serta pelaporan risiko untuk meningkatkan kepastian tercapainya sasaran organisasi.

Ada beberapa kategori manajemen risiko menurut para ahli termasuk menurut Anderson Schxroeder dan menurut Duckert. Menurut Anderson Schroeder kategori manajemen risiko dibagi beberapa bagian yakni risiko bencana (hazard risk), risiko ekonomi (economic risk), risiko operasional (operasional risk), dan risiko strategis (strategic risk). Dari risiko-risiko di atas memiliki risiko yang derajat yang lebih rendah. Anderson dan Schroeder juga memperkenalkan istilah ERM (Enterprise Risk Management) manajemen risiko bisnis. atau ERM.

Manajemen Risiko Dengan Pendekatan ISO 31000: 2018

Ada tiga bentuk perubahan mendasar pada revisi ISO 31000:2018 yakni: yang pertama tata kelola risiko dimana pada keluaran ISO sebelum 2018 menjadi inisiator dalam membangun manajemen risiko menjadi bagian yang berkelanjutan dan tidak terpisahkan dalam proses integrasi manajemen risiko kedalam seluruh bagian perusahaan. selanjutnya yang ke dua ISO 31000:2018 menekankan sifat yang iterative, serta yang ketiga, adalah ISO 31000:2018 mengatur sistim menjadi lebih terbuka terhadap input dari konteks eksternal organisasi. Tujuannya adalah memenuhi berbagai tuntutan dari industry yang beragam

Manajemen risiko memiliki tujuan untuk menciptakan dan melindungi nilai organisasi. Maka dalam pelaksanaannya manajemen risiko memiliki fungsi untuk meningkatkan kinerja, inovasi dan pencapaian sasaran. Prinsip manajemen risiko adalah untuk dapat mengelola risiko dan mempertimbangkan kerangka kinerja dan proses manajemen risiko. Menurut ISO 31000 tahun 2018 terdapat delapan (8) elemen yang dapat membuat manajemen risiko itu menjadi efektif yakni Terintegrasi (Integrated) yakni terpadu dari semua kegiatan organisasi; Terstruktur dan Menyeluruh (Structured and Comprehensive) hal ini dimaksudkan untuk memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan; Disesuaikan dengan kebutuhan penggunaanya (Customized); Inkulsif (Inculsive) untuk penerapan manajemen risiko yang matang perlu keterlibatan para pemangku kepentingan secara memadai dan tepat waktu; Dinamis (Dynamic); Informasi terbaik yang tersedia (Best available information); Faktor budaya dan manusia (Human and cultural factor); Perbaikan sinambung (Continual improvement).

Kinerja manajemen risiko membutuhkan kerangka kerja sehingga dapat mempengaruhi dan mengintegrasikan manajemen risiko pada semua fungsi dan kegiatan organisasi. Efektifitas manajemen risiko tergantung pada hasil dari integrasi manajemen risiko terhadap tata kelola organisasi dan proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Kerangka manajemen risiko meliputi integrasi, design (perancangan), implementasi, evaluasi, dan perbaikan kepada seluruh organisasi. Dalam penerapan ISO 31000 praktik manajemen risiko harus dievaluasi kemudian melakukan perbaikan akan kesenjangan tersebut untuk disesuaikan dengan tuntutan organisasi.

Proses Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi

ISO 31000 menentukan proses yang memungkinkan risiko menjadi diakui, dipahami, dan dimodifikasi seperlunya, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan sebagai bagian dari proses.



Teknik penilaian risiko dalam ISO 31010, 2019 dapat diterapkan dalam struktur ini melalui pendekatan yang melibatkan penetapan konteks, penilaian risiko dan penanganan risiko, bersama dengan pemantauan berkelanjutan, tinjauan, komunikasi dan konsultasi, pencatatan dan pelaporan (IEC, 2019).

Dalam proses manajemen risiko komunikasi dan konsultasi harus dilakukan dalam semua tahapan proses manajemen risiko. Proses ini harus dilakukan dengan pemangku kepentingan eksternal maupun internal. Dengan mempertimbangkan faktor kerahasiaan dan integritas pribadi, komunikasi dan konsultasi harus mendorong arus informasi yang jujur, akurat, terkait dengan topik, dan dapat dipahami (Alijoyo, 2021).

Proses manajemen risiko selanjutnya adalah penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria risiko untuk memastikan bahwa pihak yang bertanggung jawab atas proses manajemen risiko mengetahui kriteria yang digunakan untuk pengambilan keputusan dan justifikasi tindakan tertentu (ISO, 2018). Manajemen risiko dapat diterapkan di berbagai tingkatan, seperti kegiatan strategis, operasional, program, proyek, atau lainnya, tergantung pada kebutuhan masing-masing perusahaan. Untuk itu sangat penting untuk menentukan ruang lingkup, tujuan terkait, dan keselarasannya dengan tujuan perusahaan selama proses manajemen risiko (Susilo & Kaho, 2018).

Penetapan/perumusan konteks dilakukan untuk memahami dan menetapkan lingkungan dan batasan dalam pelaksanaan manajemen risiko. Penentuan konteks risiko menggunakan dua metode yakni internal melalui analisa 7S Mc Kinsey dan Eksternal menggunakan analisa PESTLE dan *external stakeholder analysis*. Kriteria risiko merupakan tolok ukur yang diperlukan pada tahap penilaian risiko, yang mencoba menganalisis tingkat risiko dan memutuskan apakah akan menerima atau menolak risiko dan konsekuensinya (Susilo & Kaho, 2018). Penetapan kriteria risiko diperlukan sebagai standar acuan dalam proses analisa risiko yaitu untuk menilai signifikansi risiko dan membantu dalam pengambilan keputusan.

Kriteria risiko yang harus dirancang dan disepakati terlebih dahulu adalah 1) kriteria analisis risiko terdiri dari kriteria kemungkinan, dampak, keefektifan pengendalian risiko saat ini, dan tingkat risiko; 2) Kriteria evaluasi risiko terdiri dari kriteria selera dan toleransi risiko; 3) Kriteria keefektifan proses manajemen risiko terdiri dari kriteria tingkat efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko dan perlakuan risiko.

Proses selanjutnya adalah penilaian risiko yang terdiri dari tiga bagian utama yaitu identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko merupakan seluruh proses identifikasi risiko dan peninjauan risiko secara komprehensif serta mempertimbangkan efek dari risiko terhadap organisasi (ISO 31000:2018). Penilaian risiko dilakukan dengan mengumpulkan data-data terkait risiko untuk kemudian diberikan perlakuan risiko (Ostrom & Wilhemsen, 2019).

Identifikasi risiko dibangun berdasarkan pengembangan dari daftar sumber risiko yang muncul. Daftar tersebut memiliki dampak terhadap pencapaian target atau sasaran organisasi. Kegiatan ini bermanfaat untuk menemukan, menyadari dan menjelaskan risiko-risiko yang mungkin mencegah perusahaan dalam mencapai sasarannya (ISO 31000:2018) Menurut Susilo & Kaho (2019), terdapat tiga bentuk atau metode dalam menentukan identifikasi yakni: pengujian dokumen, risk break structure (RBS), dan Pemetaan proses bisnis. Pengujian dokumen memiliki sasaran adalah mendapatkan informasi dari suatu dokumen yang dapat membantu dalam identifikasi potensi risiko. Pengujian dokumen ini meliputi identifikasi pihak dan lokasi dokumen yang ditemui, fokus pada potensi risiko, dokumentasi potensi risiko. Syarat utama pada metode ini adalah tersedianya informasi berupa dokumen yang mudah diperiksa ulang., 2018).

Dalam ISO 31000:2018 proses analisis risiko digunakan untuk memahami sifat, sumber dan sebab dari risiko yang teridentifikasi dan untuk melakukan estimasi tingkatan dan peringkat risiko. Ada beberapa faktor pertimbangan analisis risiko yakni: kemungkinan kejadian dan dampak, sifat dan besaran dampak, kompleksitas hunungan, faktor terkait waktu dan volatilitas, efektifitas pengendalian, dan sensitifitas

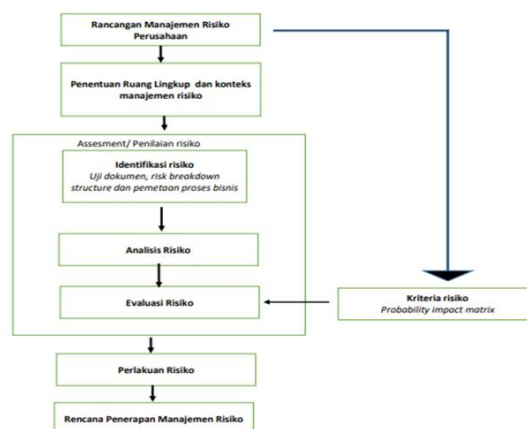


. Menurut ISO 31000:2018 evaluasi risiko adalah proses yang digunakan untuk membandingkan hasil analisis risiko dan kriteria risiko termasuk dalam kategori yang diterima, ditoleransi atau tidak diterima sama sekali. Perlakuan risiko berdasarkan skala prioritas dalam melakukan proses evaluasi risiko

Setelah kita melakukan evaluasi risiko, maka hasilnya berupa daftar yang berisi urutan risiko prioritas yang memerlukan rekomendasi perlakuan lebih lanjut. Perlakuan risiko adalah proses melakukan identifikasi, seleksi dan respon atas risiko yang tidak dapat diterima dan memerlukan tindakan pengendalian (Susilo & Kaho, 2018). Berdasarkan pemetaan risiko, kita dapat mengetahui perlakuan risiko seperti apa yang harus dilakukan, oleh karenanya peran peta risiko sangatlah penting (Kountur, 2016). Opsi penanganan mana yang akan digunakan akan tergantung pada kondisi risiko tersebut, apakah risiko tersebut ada pada kondisi (Kountur, 2022) *high probability-low impact*, dapat menggunakan opsi perlakuan risiko cegah (*prevent*); *low probability-high impact*, opsi perlakuannya adalah mitigasi (*mitigate*); *high probability- high impact*, opsi perlakuannya adalah *prevent* dan *mitigate*, serta *avoid* dimana opsi *avoid* ini sangat jarang digunakan; dan *low probability-low impact*, opsi perlakuan yang tepat adalah *accept* atau terima. Perlakuan risiko juga mencakup pemantauan dan peninjauan, yang menjamin bahwa berbagai perlakuan risiko dapat terus berfungsi efektif, mengingat perlakuan risiko masih memiliki kemungkinan menghasilkan efek dan hasil yang tidak diharapkan.

Penulisan ini menggunakan kerangka analisis sebagai berikut:

Gambar 1 Kerangka Analisis



Sumber: ISO, 2018

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian terapan (*applied research*), karena bertujuan untuk mencari solusi atas suatu masalah yang tengah dihadapi oleh Perusahaan (Sekaran & Bougie, 2016). Metode yang akan digunakan adalah metode kualitatif, yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan wawasan tentang skenario suatu permasalahan. Teknik ini merupakan pendekatan eksplorasi tidak terstruktur untuk mempelajari fenomena yang sangat rumit yang berada di luar lingkup penyelidikan kuantitatif (Ahmad et al., 2019). Untuk jenis penelitian menggunakan studi kasus dalam buku *Case Study Research Design and Methods*, yang dirumuskan oleh Robert K. Yin. Metode ini adalah pendekatan penelitian di mana pertanyaan studi utama melihat masalah saat ini (sekarang) dalam kehidupan nyata dan memasukkan komponen bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*) (Yin, 2014). Teknik penelitian studi kasus, menurut Yin, adalah pendekatan terbaik untuk diambil ketika menggunakan pertanyaan bagaimana atau mengapa, peneliti memiliki waktu yang terbatas untuk mempengaruhi peristiwa yang diamati, dan penelitian sebagian besar terfokus pada fenomena



kontemporer untuk melacak kejadian kontemporer. Pada metode ini, peneliti berfokus kepada rancangan dan implementasi penelitian (Nur'aini, 2020)

Adapun metode yang akan dipergunakan dalam pengumpulan data adalah data primer, dengan menggunakan metode penelitian lapangan dan wawancara dengan pihak yang kompeten menggunakan teknik wawancara untuk mengungkap informasi yang diperlukan. Sedangkan untuk data sekunder, menggunakan studi dokumen dari data umum yang tersedia bebas, yang diperoleh dari berbagai sumber terpercaya, dan catatan atau dokumen internal perusahaan untuk periode 2020-2022 seperti Laporan Tahunan, Laporan Keuangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi dan Konsultasi

Untuk membentuk suatu rancangan manajemen risiko yang tepat untuk PT Pel Berlian Pulau Mandangin, maka harus dilakukan komunikasi dan konsultasi antara divisi manajemen risiko beserta organ perusahaan dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal perusahaan.

Penetapan Ruang Lingkup, Konteks dan Kriteria

Untuk penetapan ruang lingkup dalam tulisan ini adalah lingkup korporat yang berfokus untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan. Adapun risiko korporat yang akan diuraikan yaitu risiko strategi, risiko keuangan, risiko operasional dan risiko eksternal.

Dari konteks eksternal, Pada periode ke dua kepemimpinan Presiden Jokowi (2019-2024) pemerintah dalam hal ini mempunyai lima program yang mendasar termasuk pembangunan infrastruktur didalamnya. Pemerintah membangun infrastruktur dalam kawasan produksi dan kawasan distribusi (laut, darat dan udara) (Ahadi, 2019). Proyek infrastruktur yang menjadi prioritas adalah penyediaan hunian baru, peningkatan kualitas rumah dan lain sebagainya. Pada proyek pengatan daerah tertinggal pemerintah melalui kementerian PUPR melakukan pembangunan ketahanan bencana seperti pembangunan dan pengembangan bandara dan pelabuhan (komersial dan non komersial) serta sarana transportasi lainnya (Bappenas, 2020).

Pertumbuhan ekonomi Indonesia secara keseluruhan mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya. Indonesia pada tahun 2022 mendapatkan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,31%. Hal ini membuktikan bahwa Indonesia mampu bangkit setelah dua tahun dilanda oleh pandemi COVID-19 yang diperparah oleh perang antara Ukraina dan Rusia yang sampai saat ini masih berlanjut. Perang Ukraina dan Rusia mempengaruhi Indonesia secara langsung melalui peningkatan harga BBM mencapai Rp 12.750/liter yang berpotensi kenaikan harga kebutuhan pokok di Indonesia (Cakara, 2022). Terlebih daripada itu perang Ukraina dan Rusia juga berpengaruh terhadap Indonesia khususnya nilai tukar rupiah yang terus melemah terhadap Dollar.

1. Kriteria Tingkat Kemungkinan Keterjadian (*Occurance*)

Untuk kriteria kemungkinan akan ditetapkan berdasarkan *probability* kejadian dalam periode 1 tahun mengingat kinerja perusahaan dihitung dalam 1 (satu) tahun buku, dengan menggunakan *rating* 1 sampai dengan 5 sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Kriteria Kemungkinan

No	Kriteria Kuantitatif	Kriteria kualitatif	Sebutan	Nilai
1	> 1 kejadian dalam satu minggu	Hampir pasti terjadi	Terus menerus	5
2	> 1 kejadian dalam satu bulan	Sering terjadi	Sering	4
3	> 1 kejadian dalam >1 bulan	Kadang terjadi (50-50)	Kadang-kadang	3
4	Satu kali kejadian dalam 1 tahun	Jarang terjadi	Tidak biasa	2
5	1 kali kejadian > 1 tahun	Hampir tidak mungkin terjadi	Jarang	1

Sumber: hasil olah data (2023)



2. Kriteria Tingkat Dampak/Keparahan (*Severity*)

Penentuan kriteria dampak akan ditentukan berdasarkan area dampak itu sendiri, yaitu dilihat dari dampak keuangan dan dampak operasional.

Tabel 2 Kriteria Tingkat Dampak Kuantitatif

Konsekuensi kriteria	Kecil (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Mayor (4)	Ekstrim (5)
Finansial	Kerugian kurang dari Rp 1 Juta per kejadian	Kerugian > Rp 1 Juta - 10 Juta per kejadian	Kerugian > Rp 10 Juta - 50 Juta per kejadian	Kerugian > Rp 50 Juta - 100 Juta per kejadian	Kerugian lebih dari 100 Juta Per Kejadian
	Pendapatan menurun 0% - 5 % per kejadian	Pendapatan menurun 6% - 10 % per kejadian	Pendapatan menurun 11% - 25 % per kejadian	Pendapatan menurun 26% - 99 % per kejadian	Pendapatan menurun lebih dari 100% per kejadian
Aset	Properti rusak < Rp 1 Juta	Properti rusak > Rp 1 Juta - 10 Juta	Properti rusak > Rp 10 Juta - 50 Juta	Properti rusak > Rp 50 Juta - 100 Juta	Properti rusak > Rp - 100 Juta
Manusia	Pengobatan cukup dengak P3K jika cedera	Pengobatan dengan penanganan dokter serta bekerja pada area terbatas	Waktu kerja hilang satu hari karena sakit	Disabilitas permanen	Meninggal
Lingkungan	Pencemaran pada area bekerja dan dipulihkan dalam satu hari	Pencemaran dilingkungan perusahaan dan pemulihan dalam satu hari	Pemulihan dampak dalam tiga hari	Berdampak pada masyarakat sekitar dan pemulihan dalam waktu satu minggu	Berdampak pada pemerintah atau wilayah dan pemulihan lebih dari satu minggu

Sumber: hasil olah data (2023)

3. Peta Risiko

Peta Risiko digambarkan dengan menggunakan 2 dimensi yaitu kemungkinan (*occurrence*) dan dampak (*severity*). Diperoleh RART perusahaan sebagai berikut:

Tabel 3 Risk Appetite Risk Tolerance

Pringkat Risiko	Warna
Rendah	
Menengah	
Tinggi	
Ekstrim	

Matriks Analisa Risiko		Dampak				
		Kecil (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Mayor (4)	Ekstrim(5)
Kemungkinan	Terus Menerus (5)					
	Sering (4)					
	Kadang-kadang (3)					
	Tidak Biasa (2)					
	Jarang (1)					

Sumber: hasil olah data (2023)

Penilaian Risiko (Identifikasi, Analisa dan Evaluasi Risiko)

Pada tahapan ini, akan dilakukan identifikasi, analisa dan evaluasi risiko. Untuk identifikasi risiko akan dilakukan melalui metode wawancara dengan *C level management*, untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh terhadap aktivitas perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat diidentifikasi 5 (lima) aktivitas penting dalam proses bisnis perusahaan. Selanjutnya wawancara akan dilakukan dengan pemilik risiko secara *bottom up* yaitu dengan wawancara dengan *Department Head* terlebih dahulu dengan memberikan kertas kerja untuk identifikasi risiko.

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh daftar risiko dari aktivitas yang dinilai penting oleh perusahaan yaitu 60 risiko operasional yang terdiri dari 23 risiko operasional, , kemudian terdapat 13 risiko keuangan dan 19 risiko eksternal dan 1 risiko strategis, kemudian daftar risiko tersebut dianalisa dengan menggunakan metode analisa dampak bisnis, yaitu dengan memberikan nilaikuantitatif dari dampak yang dihasilkan dari risiko tersebut dengan merujuk



pada kriteria dampak yang telah ditetapkan sebelumnya serta dengan memperhitungkan RTO (*Recovery Times Objectives*) adalah target waktu yang diperlukan untuk sebuah proses bisnis agar mampu berfungsi normal setelah adanya gangguan atau bencana dan MAO (*Maximum Acceptable Outage*) yaitu waktu maksimum yang dapat diterima ketika suatu produk atau layanan organisasi tidak berfungsi. Hasil analisis tersebut, maka ditentukan risiko prioritas yaitu risikoyang melampaui RART perusahaan, sebagaimana diuraikan dibawah ini:

Tabel 4 Identifikasi dan Analisa Risiko

DAFTAR RISIKO				
Kelompok Risiko	No	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Kategori Risiko
Risiko Terkait Pelanggan	1	Pendapatan menurun akibat menurunnya jumlah orderan	Kelebihan penawaran terhadap kebutuhan angkutan laut	Risiko Kejadian Eksternal
	2	Kehilangan Pelanggan	Tidak terdokumentasi dengan baik dan tidak dikelola dengan baik	Risiko Kejadian Eksternal
	3	Komplain pelanggan	Pelayanan yang tidak sesuai SOP	Risiko Kejadian Eksternal
	4	Modal kerja pelanggan tidak mencukupi	Pembayaran pelanggan terhambat	Risiko Keuangan
	5	Penurunan pendapatan akibat harga tarif yang menurun	Kebijakan Pelanggan	Risiko Kejadian Eksternal
	6	Kontrak kerja sama diberhentikan	Pelanggan tidak puas dan menjadi kebijakan pelanggan	Risiko Kejadian Eksternal
	7	Pembayaran Piutang yang lama	Kebijakan Customer	Risiko Kejadian Eksternal
	8	Pelanggan (Broker) tidak membayarkan piutang	Customer berupa broker dan tidak mengetahui asal usul customer tersebut	Risiko financial
	9	Volume kiriman dibawah target	Kebijakan Pelanggan	Risiko Kejadian Eksternal
	10	Tidak mendapatkan pelanggan baru	Harga yang tidak kompetitif serta pelayanan yang tidak maksimal	Risiko Kejadian Eksternal
Risiko terkait pesaing	11	Pendatang Baru	Biaya perizinan murah	Risiko Kejadian Eksternal
	12	Pengaruh pesaing utama yang besar	Tidak mampu memberikan pelayanan lebih kepada pelanggan	Risiko Kejadian Eksternal
	13	Harga competitor yang lebih murah	Kebijakan Pesaing	Risiko Kejadian Eksternal
Risiko Terkait Vendor	14	Harga suku cadang mahal	Jumlah vendor tidak banyak	Risiko Kejadian Eksternal
	15	Waktu Pengadaan barang yang lama	Barang yang dibutuhkan tidak ada didalam negeri	Risiko Kejadian Eksternal
	16	Tidak ada kontrak kerja sama dengan vendor	Kebijakan Vendor	Risiko Kejadian Eksternal



Risiko terkait kebijakan pemerintah	17	Turunnya permintaan pengantaran batubara	Kebijakan pemerintah terkait batubara	Risiko Kejadian Eksternal
	18	Tidak bisa berlayar	Dokumen perizinan kedaluwarsa	Risiko Kejadian Eksternal
Risiko terkait sosial dan demografi	19	Jumlah orderan customer berkurang karena kebutuhan masyarakat yang berkurang	Tingkat pengangguran meningkat	Risiko Kejadian Eksternal
Risiko Pendanaan	20	<i>Cost of fund</i> yang besar melebihi kemampuan perusahaan membayar	Kebijakan kreditur	Risiko Keuangan
	21	Kerjasama dengan pendanaan diberhentikan	Kebijakan kreditur	Risiko Kejadian Eksternal
	22	Penyalahgunaan utang	Penggunaan utang tidak untuk investasi	
	23	Utang tinggi	Sering kehabisan uang cash	Risiko Keuangan
	24	Bunga pembiayaan yang meningkat	Kebijakan kreditur	Risiko Keuangan
Risiko manajerial	25	Proyeksi volume keterpakaian kapal tidak sesuai dengan actual	Kesalahan dalam pembuatan asumsi	Risiko Operasional
	26	crew kapal pindah ke competitor	Tidak tersedianya mekanisme penghargaan terhadap karyawan	Risiko Operasional
	27	Gaya kepemimpinan yang tidak terbuka	Tidak ada pelatihan kepemimpinan terhadap karyawan	Risiko Operasional
	28	Motivasi kerja yang rendah dari karyawana	Tidak ada metode <i>panishment & reward</i>	Risiko Operasional
	29	Karyawan yang tidak kompeten pada jabatannya	Metode seleksi karyawan yang tidak komperhensif	Risiko Operasional
	30	Perusahaan mengalami penurunan citra karena tidak konsisten dalam pelaksanaan pekerjaan	Belum tersedia tata kelola perusahaan secara tersistem dan tertulis	Risiko Operasional
	31	Keputusan yang tidak tepat dalam menyelesaikan masalah	Data yang disediakan tidak valid	Risiko Strategis
	32	Denda Pajak	Pembayaran pajak tidak sesuai dengan ketentuan pemerintah dan perundang-undangan	Risiko financial
	33	Denda dari perhubungan laut	Tidak terpenuhnya persyaratan perundang-undangan yang relevan	Risiko financial
	34	Perputaran Piutang yang rendah	Jumlah piutang yang tinggi	Risiko financial
	35	Pencabutan izin operasi	Pelanggaran ketentuan	Risiko Operasional



	36	Keterlambatan dalam proses pelayanan	Cuaca pada rute perjalanan	Risiko Operasional
	37	Kehilangan barang yang diantar	Tindakan kriminal dan cuaca	Risiko Operasional
	38	Karyawan mogok bekerja	Pelanggaran hak karywan	Risiko Operasional
	39	Biaya Gaji yang tinggi	Struktur perusahaan yang gemuk	Risiko financial
	40	Kapal rusak	Usia dan peralatan yang tidak memadai	Risiko Operasional
	41	Biaya operasional meningkat drastic	Kenaikan harga BBM sementara sudah kontrak sudah ditanda tangani	Risiko Operasional
	42	Dokumen menggunakan nama pribadi	Tidak dilakukan penyesuaian dokumen kepada perusahaan	
	43	Asuransi tidak sesuai dengan komitmen	Asuransi tidak bertanggung jawab sesuai kontrak	Risiko Operasional
	44	Tidak ada jadwal perbaikan kapal	Perbaikan yang terus menerus	Risiko Operasional
	45	Usia peralatan yang sudah tua	Terjadi perbaikan yang sering terjadi	
	46	Utilitas karyawan rendah	Karyawan bekerja tidak sesuai harapan	Risiko Operasional
	47	Profit Menurun	Biaya pribadi pemilik perusahaan besar	Risiko financial
	48	Kapal rusak pada saat pengantaran	Perbaikan berkala yang tidak maksimal	Risiko Operasional
	49	Kecelakaan karyawan pada saat pengantaran barang	Crew kapal yang tidak memenuhi standard wajib berlayar	Risiko Operasional
Risiko terkait modal kerja	50	HPP aktual melebihi HPP pada tarif yang disediakan	Adanya komponen biaya yang tidak terduga	Risiko Operasional
	51	Rugi	Biaya melebihi pendapatan	Risiko Operasional
	52	Somasi hukum akibat gagal lunasi pihak vendor	Tidak tersedianya kas yang cukup dalam melakukan pembayaran	Risiko Operasional
	53	Beban bunga yang meningkat karena penambahan utang	Laba yang berkurang pada bulan sebelumnya	Risiko Operasional
	54	Terlambat pembayaran kepada pihak ke tiga	Tidak tersedianya kas yang cukup dalam melakukan pembayaran	Risiko Keuangan
	55	Telat dalam melakukan pembayaran gaji karyawan	Tidak tersedianya kas yang cukup dalam melakukan pembayaran	Risiko Keuangan
	56	Pengeluaran diluar rencana anggaran biaya	Biaya yang tidak terlihat sebelumnya	Risiko Keuangan
	57	Cash flow harian terganggu	Lebih mengutamakan pembelian menggunakan kas sedangkan pembayaran dari customer relatif	Risiko Keuangan



			lama	
Risiko terkait sistem	58	Perputaran karyawan tinggi	Sistem pengembangan karyawan belum memadai	Risiko Operasional
Risiko Terkait Pasar	59	Risiko Liquiditas-dibawah harga pasar	Pergerakan Pasar	Risiko terkait eksternal
Risiko terkait distributor	60	Citra perusahaan menurun akibat kampanye gelap	Relasi dengan pelanggan tidak baik	Risiko Operasional



No	Peristiwa Risiko	Kode Risiko	Kategori Risiko	Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level Risiko Inheren
27.	Perusahaan tidak mempunyai arus kas yang cukup untuk memenuhi Kewajibannya	4103	Keuangan	(4)	(1)	Tinggi
28.	Salah hitung pembayaran pajak (lebih bayar)	4208	Keuangan	(4)	(1)	Tinggi
29.	RKAB di tolak oleh Pemerintah	5104	Eksternal	(5)	(1)	Sangat Tinggi
30.	Perizinan tidak terbit tepat waktu (terlambat)	5101	Eksternal	(4)	(1)	Tinggi
31.	Laporan ke ESDM tidak disubmit tepat waktu	5102	Eksternal	(4)	(3)	Tinggi
32.	Perjanjian merugikan perusahaan/tidak sah secara hukum	5109	Eksternal	(4)	(2)	Tinggi
33.	Dokumen lahan hilang	5115	Eksternal	(4)	(2)	Tinggi
34.	Peralihan kepemilikan lahan tidak sah	5114	Eksternal	(4)	(1)	Tinggi
35.	Dokumen korporat atau perjanjian asli hilang	5117	Eksternal	(3)	(4)	Tinggi

Sumber: hasil olah data (2023)



Pemetaan Risiko

Untuk mendapat gambaran menyeluruh atas manajemen risiko tingkat korporat serta untuk mengintegrasikan seluruh risiko, maka perlu dibuat peta risiko untuk seluruh risiko yang ada dalam perusahaan.

Gambar 2 Peta Risiko Inheren

Matriks Analisa Risiko		Dampak				
		Kecil (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Mayor (4)	Ekstrim(5)
Kemungkinan	Terus Menerus (5)			C3		G10,G15,G16,H5
	Sering (4)	F2,G11,G13,G14,G25	E1, G20	F3,G21	A3,C2,G4	C1,G1,G8,G23,H8
	Kadang-kadang (3)		B3	G3,G12,G22,H4,I1	A1,A2,F1,G24	F5
	Tidak Biasa (2)		A4,A5,D1,G2,G7,G18	G5,G6,G9,H1,H6,H7		
	Jarang (1)	A8,A9,A10,A17,A19				A6,D2,H5

Sumber: data olahan (2023)

Rekomendasi Perlakuan Risiko

Setelah proses identifikasi, analisa dan evaluasi risiko selesai dilakukan, tahapan selanjutnya adalah merancang perlakuan risiko atas risiko-risiko prioritas yang telah ditentukan. Rekomendasi perlakuan risiko akan dirancang dengan menggunakan analisis perlakuan risiko yang merujuk pada RART perusahaan yang telah disepakati sebelumnya.

Dari hasil analisa matriks perlakuan risiko dan peta risiko, maka ditetapkan dari 105 risiko yang ada, terdapat 35 risiko yang harus dibuat rencana perlakuan risikonya karena melampaui RART perusahaan sebagaimana pada gambar dibawah ini:

Gambar 3 Peta Risiko Inheren

		Dampak				
Matriks Analisa Risiko		Kecil (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Mayor (4)	Ekstrim(5)
Kemungkinan	Terus Menerus (5)					
	Sering (4)					
	Kadang-kadang (3)					
	Tidak Biasa (2)					
	Jarang (1)					

Pemberlakuan risk acceptance
 Pemberlakuan risk transfer
 Pemberlakuan risk avoidance dan risk prevention

Sumber: data olahan (2023)

Dalam melakukan pengurangan terhadap nilai risiko diperlukan pengendalian khusus terhadap risiko sesuai dengan peringkat risiko tersebut. perlakuan risiko dapat berpengaruh terhadap nilai kemungkinan dan nilai kriteria dampak perusahaan. Perlakuan risiko tersebut dapat menimbulkan penurunan nilai risiko pada perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menghindari risiko yang mungkin akan terjadi dikemudian hari.



Tabel 5 Rekomendasi Perlakuan Risiko Prioritas

Kode Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Analisis Risiko		Pengendalian Tambahan	Kriteria Kemungkinan					Kriteria Dampak					Analisis Risiko Residual	
			Nilai Risiko	Peringkat Risiko		Jarang (1)	Tidak Biasa (2)	Kadang-kadang (3)	Sering (4)	Terus Menerus (5)	Kecil (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Mayor (4)	Ekstrem (5)	Nilai Risiko	Peringkat Risiko
A1	Pendapatan menurun akibat menurunnya jumlah orderan	Kelebihan penawaran terhadap kebutuhan angkutan laut	12	Tinggi	Penambahan rute ke Pulau Sulawesi, Bali dan Nusa Tenggara	1							3			3	Rendah
A2	Kehilangan Pelanggan	Tidak terdokumentasi dengan baik dan tidak dikelola dengan baik	12	Tinggi	Pembuatan data base pelanggan perusahaan		2						3			6	Menengah
A3	Komplain pelanggan	Pelayanan yang tidak sesuai SOP	16	Tinggi	Menjalankan kuisioner kepuasan pelanggan dan rekrut internal audit	1							3			3	Rendah



A4	Modal kerja pelanggan tidak mencukupi	Pembayaran pelanggan terhambat	4	Menengah	Pada saat melakukan kontrak kerja sama customer harus lengkapi dengan pelaporan pajak PPN 3 bulan berturut-turut		2				1					2	Rendah
A5	Penurunan pendapatan akibat harga tarif yang menurun	Kebijakan Pelanggan	4	Menengah	Melakukan negosiasi ulang kepada customer		2					2				4	Menengah
A6	Kontrak kerja sama diberhentikan	Pelanggan tidak puas dan menjadi kebijakan pelanggan	5	Menengah	Menjalankan evaluasi kerja sama setiap 3 bulan untuk mengakomodasi keinginan pelanggan	1							3			3	Rendah
A7	Pembayaran Piutang yang lama	Kebijakan Customer	20	Extrim	Melakukan negosiasi ulang kepada customer			3					3			9	Tinggi
A8	Pelanggan (Broker) tidak membayarkan piutang	Customer berupa broker dan tidak mengetahui asal usul	1	Rendah	Melakukan pengkinian data tentang broker perkapalan	1					1					1	Rendah



		customer tersebut															
A9	Volume kiriman dibawah target	Kebijakan Pelanggan	1	Rendah		1					1					1	Rendah
A10	Tidak mendapatkan pelanggan baru	Harga yang tidak kompetitif serta pelayanan yang tidak maksimal	1	Rendah	Membuat SOP pelayanan terhadap customer dan melakukan survey harga pasar	1					1					1	Rendah
B1	Pendatang Baru	Biaya perizinan murah	9	Tinggi	Menciptakan nilai unggul pada perusahaan			3				2				6	Menengah
B2	Pengaruh pesaing utama yang besar	Tidak mampu memberikan pelayanan lebih kepada pelanggan	9	Tinggi	Menciptakan nilai unggul pada perusahaan			3				2				6	Menengah
B3	Harga competitor yang lebih murah	Kebijakan Pesaing	6	Menengah	Menciptakan nilai unggul pada perusahaan		2					2				4	Menengah
C1	Harga suku cadang mahal	Jumlah vendor tidak banyak	20	Extrim	Menambah stock pada gudang per item yang					4			3			12	Tinggi



					sering digunakan												
C2	Waktu Pengadaan barang yang lama	Barang yang dibutuhkan tidak ada didalam negeri	16	Tinggi	Menambah stock pada gudang per item yang sering digunakan						4	1				4	Menengah
C3	Tidak ada kontrak kerja sama dengan vendor	Kebijakan Vendor	15	Tinggi	Membuat kontrak kerja sama		2					1				2	Rendah
D1	Turunnya permintaan pengantaran batubara	Kebijakan pemerintah terkait batubara	4	Menengah	Menambah model layanan pengantaran			3				1				3	Rendah
D2	Tidak bisa berlayar	Dokumen perizinan kedaluwarsa	5	Menengah	Melakukan audit semua dokumen kapal			3				1				3	Rendah
E1	Jumlah orderan customer berkurang karena kebutuhan masyarakat yang berkurang	Tingkat pengangguran bertambah	8	Tinggi			2								4	8	Tinggi
F1	<i>Cost of fund</i> yang besar melebihi kemampuan	Kebijakan kreditur	12	Tinggi	Melakukan negosiasi ulang terkait bunga kredit kepada pihak ke 3,			2						3		6	Menengah



	perusahaan membayar				serta mengatur cash flow dengan efektif dan efisien												
F2	Kerjasama dengan pendanaan diberhentikan	Kebijakan kreditur	4	Menengah	Pembayaran utang sesuai jatuh tempo yang disepakati serta melakukan evaluasi setiap bulan terkait kondisi keuangan	1							3			3	Rendah
F3	Penyalahgunaan utang	Penggunaan utang tidak untuk investasi	12	Tinggi	Utang digunakan untuk investasi bukan konsumtif		2					2				4	Menengah
F4	Utang tinggi	Sering kehabisan uang cash	25	Extrim	Melakukan pelunasan terhadap utang dengan menjual aset yang sudah tidak produktif untuk penggantian aset				4						4	16	Tinggi



F5	Bunga pembiayaan yang meningkat	Kebijakan kreditur	15	Ekstrim	Melakukan restruktur utang dan pengurangan biaya yang tidak produktif			3						4		12	Tinggi
G1	Proyeksi volume keterpakaian kapal tidak sesuai dengan aktual	Kesalahan dalam pembuatan asumsi	20	Extrim	Budget tahunan			4					3			12	Tinggi
G2	Crew kapal pindah ke competitor	Tidak tersedianya mekanisme penghargaan terhadap karyawan	4	Menengah	Memperhatikan kesejahteraan crew kapal								3			3	Rendah
G3	Gaya kepemimpinan yang tidak terbuka	Tidak ada pelatihan kepemimpinan terhadap karyawan	9	Tinggi	Memberikan pelatihan kepemimpinan kepada karyawan yang berpotensi			3				2				6	Menengah
G4	Motivasi kerja yang rendah dari karyawan	Tidak ada metode <i>panishment & reward</i>	16	Tinggi	Menerapkan metode reward dan panishment			3				2				6	Menengah
G5	Karyawan yang tidak	Metode seleksi karyawan	6	Menengah	Memberikan pelatihan kepemimpinan		2				1					2	Rendah



	kompeten pada jabatannya	yang tidak komperhensif			kepada karyawan yang berpotensi												
G6	Perusahaan mengalami penurunan citra karena tidak konsisten dalam pelaksanaan pekerjaan	Belum tersedia tata kelola perusahaan secara tersistem dan tertulis	6	Menengah	Meningkatkan kualitas pelayanan dengan melakukan rekrut internal audit	1							3			3	Rendah
G7	Keputusan yang tidak tepat dalam menyelesaikan masalah	Data yang disediakan tidak valid	4	Menengah	Melakukan audit terhadap kondisi perusahaan			3			1					3	Rendah
G8	Denda Pajak	Pembayaran pajak tidak sesuai dengan ketentuan pemerintah dan perundang-undangan	20	Extrim	Membayar pajak tepat waktu dan perhitungan yang sesuai dengan ketentuan pajak		2							4		8	Tinggi
G9	Denda dari perhubungan laut	Tidak terpenuhnya persyaratan perundang-undangan yang relevan	6	Menengah	Melakukan pembaruan dokumen sebelum berlayar		2				1					2	Rendah



G1 0	Perputaran Piutang yang rendah	Jumlah piutang yang tinggi	25	Extrim	Negosiasi ulang kepada customer terkait pembayaran piutang				3			2				6	Menenga h
G1 1	Pencabutan izin operasi	Pelanggaran ketentuan	5	Menenga h	Memberikan pelayanan yang terbaik		2				1					2	Rendah
G1 2	Keterlambatan dalam proses pelayanan	Cuaca pada rute perjalanan	9	Tinggi	Melengkapi alat keselamatan pelayaran dan mengganti rute perjalanan		2					3				6	Menenga h
G1 3	Kehilangan barang yang diantar	Tindakan kriminal dan cuaca	4	Menenga h	Kerja sama dengan pihak asuransi	1						2				2	Rendah
G1 4	Karyawan mogok bekerja	Pelanggaran hak karywan	4	Menenga h	Membuat kebijakan yang dapat mengakomodas i keinginan karyawan		2				1					2	Rendah
G1 5	Biaya gaji yang tinggi	Struktur perusahaan yang gemuk	25	Extrim	Melakukan perubahan struktur perusahaan		2							4		8	Tinggi
G1 6	Kapal rusak	Usia dan peralatan yang	25	Extrim	Melakukan perbaikan secala berkala				4				3			12	Tinggi



		tidak memadai															
G1 7	Biaya operasional meningkat drastis	Kenaikan harga BBM sementara sudah kontrak sudah ditanda tangani	1	Rendah		1					1					1	Rendah
G1 8	Dokumen menggunakan nama pribadi	Tidak dilakukan penyesuaian dokumen kepada perusahaan	4	Menengah	Kerja sama dengan pihak notaris	1							3			3	Rendah
G1 9	Asuransi tidak sesuai dengan komitmen	Asuransi tidak bertanggung jawab sesuai kontrak	1	Rendah		1					1					1	Rendah
G2 0	Tidak ada jadwal perbaikan kapal	Perbaikan yang terus menerus	8	Tinggi	Membuat jadwal perbaikan yang jelas dan konsisten		2						3			6	Menengah
G2 1	Usia peralatan yang sudah tua	Terjadi perbaikan yang sering terjadi	12	Tinggi	Melakukan peremajaan aset			3				2				6	Menengah
G2 2	Utilitas karyawan rendah	Karyawan bekerja tidak sesuai harapan	9	Tinggi	Memberikan pelatihan sesuai pekerjaan		2						3			6	Menengah



					kepada karyawan yang berpotensi												
G2 3	Profit Menurun	Biaya pribadi pemilik perusahaan besar	20	Ekstrim	Membuat budget tahunan	1								4		4	Menengah
G2 4	Kapal rusak pada saat pengantaran	Perbaikan berkala yang tidak maksimal	12	Tinggi	Asuransi kecelakaan kapal dan barang		2					2				4	Menengah
G2 5	Kecelakaan karyawan pada saat pengantaran barang	Crew kapal yang tidak memenuhi standard wajib berlayar	4	Menengah	Menyediakan alat-alat keselamatan yang memadai		2				1					2	Rendah
H1	HPP aktual melebihi HPP pada tarif yang disediakan	Adanya komponen biaya yang tidak terduga	6	Menengah	Budget tahunan		2				1					2	Rendah
H2	Rugi	Biaya melebihi pendapatan	5	Menengah	Budget tahunan		2				1					2	Rendah
H3	Somasi hukum akibat gagal lunasi pihak vendor	Tidak tersedianya kas yang cukup dalam melakukan pembayaran	4	Menengah	Kerja sama dengan pengacara	1					1					1	Rendah



H4	Beban bunga yang meningkat karena penambahan utang	Laba yang berkurang pada bulan sebelumnya	9	Tinggi	Mengurangi biaya yang kurang produktif			3				2				6	Menengah
H5	Terlambat pembayaran kepada pihak ke tiga	Tidak tersedianya kas yang cukup dalam melakukan pembayaran	25	Ekstrim	Melakukan restruktur utang dan pengurangan biaya yang tidak produktif			3						4		12	Tinggi
H6	Telat dalam melakukan pembayaran gaji karyawan	Tidak tersedianya kas yang cukup dalam melakukan pembayaran	6	Menengah	Pembuatan budget tahunan	1							3			3	Rendah
H7	Pengeluaran diluar rencana anggaran biaya	Biaya yang tidak terlihat sebelumnya	6	Menengah	Pembuatan budget tahunan	1							3			3	Rendah
H8	Cash flow harian terganggu	Lebih mengutamakan pembelian menggunakan kas sedangkan pembayaran dari customer relatif lama	20	Ekstrim	Melakukan negosiasi ulang kepada vendor terkait pembayaran serta negosiasi ulang bunga pinjaman kepada pihak ke tiga selain			3						4		12	Tinggi



					bank mengacu pada bunga bank												
I1	Perputaran karyawan tinggi	Sistem pengembangan karyawan belum memadai	9	Tinggi	Melakukan penyesuaian gaji dan pemberian <i>reward dan panishman</i>		2						3			6	Menengah
J1	Risiko Liquiditas-dibawah harga pasar	Pergerakan Pasar	4	Menengah	Melakukan perawatan aset secara berkala		2					2				4	Menengah
K1	Citra perusahaan menurun akibat kampanye gelap	Relasi dengan pelanggan tidak baik	4	Menengah	Melakukan branding serta membuat iklan layanan jasa angkutan laut	1						2				2	Rendah

Sumber: Data diolah (2023)

**Pemantauan dan Peninjauan**

Untuk memastikan proses manajemen risiko telah terlaksana dengan baik, maka proses pemantauan harus dilakukan secara berulang dan berkala agar menghasilkan respon yang tepat. Hal ini dikarenakan perlakuan risiko masih memiliki kemungkinan hasil dan dampak yang tidak diharapkan. Pemantauan risiko akan dilakukan secara kuartal yaitu pada setiap akhir kuartal berjalan dengan penyampaian laporan pelaksanaan manajemen risiko dari setiap divisi terkait. Implementasi manajemen risiko harus dimulai pada kuartal ke-empat di tahun 2023. Untuk Peninjauan atas risiko sendiri akan dilakukan setiap tahun pada setiap kuartal 4, dimana para pemilik risiko akan melakukan peninjauan atas daftar risiko dimasing-masing unitnya.

PENUTUP**Kesimpulan**

Dari hasil penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut rancangan manajemen risiko yang tepat bagi PT Pel Berlian Pulau Mandangin dapat menggunakan pendekatan ISO 31000: 2018, mengingat saat ini manajemen risiko perusahaan masih pada tingkat “*hold and maintenance*”, sehingga proses perancangan manajemen risiko ISO 31000, 2018 sangat tepat untuk perusahaan, dengan lingkup korporat terintegrasi untuk melingkupi seluruh aktivitas dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil analisa risiko, diperoleh 60 risiko teridentifikasi di tingkat korporat perusahaan, dimana setelah dianalisis dengan metode analisa dampak bisnis maka diperoleh 31 risiko yang melampaui tingkat toleransi perusahaan yang akan direkomendasikan untuk diberikan perlakuan risiko.

Dari tabel perlakuan risiko, maka dari 31 risiko prioritas tersebut diberikan 3 opsi perlakuan risiko yaitu untuk risiko kategori sangat tinggi atau ekstrim maka diberikan opsi CEGAH & MITIGASI dengan strategi duplikasi, memperbaiki SOP, transfer risiko dan risk control, sedangkan untuk risiko kategori tinggi maka diberikan opsi MITIGASI dengan strategi install teknologi baru, diversifikasi dan duplikasi. Untuk risiko dengan kategori moderat maka opsi yang diberikan adalah CEGAH dengan strategi diversifikasi serta perbaikan SOP & sistem.

Saran

Hasil penelitian ini berupa rancangan manajemen risiko belum tentu mencakup seluruh risiko yang ada dalam perusahaan mengingat periode observasi dilakukan dalam jangka waktu yang sempit yaitu Maret-Mei 2023, karena itu perlu dibentuk pokja manajemen risiko untuk melakukan *assessment* terhadap kesesuaian dan keakuratan terhadap risiko-risiko yang ada. Dari hasil wawancara yang dilakukan, terlihat jelas bahwa pada level *departement head*, tidak memiliki kesadaran yang tinggi terkait risiko, sehingga perlu untuk diintegrasikan dalam suatu sistem manajemen risiko yang baik. Sehingga sistem manajemen risiko diharapkan dapat memberi nilai tambah bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A., & Farheen, Z. (2019). Qualitative v/s. Quantitative Research- A Summarized Review. *Journal of Evidence Based Medicine and Healthcare*, 6(43), 2828–2832. <https://doi.org/10.18410/jebmh/2019/587>
- Alijoyo, A. (2021). Manajemen Risiko Organisasi Menggunakan ISO 31000. PT Grasindo.
- Awalianti, A., & Isgiyarta, J. (2014). Penerapan dan Fungsi Manajemen Risiko Fluktuasi Harga Batu Bara Berdasarkan ISO 31000 (Studi Kasus pada Perusahaan Distributor Alat Berat PT X). *DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, 3(1), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>



- Berlian Pulau Mandangin. (2022, Januari 27). *Sejarah perusahaan*. Retrieved from [berlianpulaumandangin.com: https://berlianpulaumandangin.com/sejarah-pt-berlian-pulau-mandangin](https://berlianpulaumandangin.com/sejarah-pt-berlian-pulau-mandangin)
- Blanco-Mesa, F., Rivera-Rubiano, J., Patiño-Hernandez, X., & Martinez-Montaña, M. (2019). The importance of enterprise risk management in large companies in colombia. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(4), 600–633. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9380>
- Deloitte. (2013). *Exploring Strategic Risk*. Retrieved from Exploring strategic risk: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/exploring-strategicrisk.html>
- Djohanputro, B. (2019). *Manajemen risiko korporat terintegrasi* (Vol. 8). (S. F. Manalu, Ed.) Jakarta: PPM Manajemen.
- Institute Risk Management. (2018). *A Risk Practitioner Guide to ISO 31000:2018 (pdf files)*.
- ISO 31000. (2009). *Risk Management-Principles Guidelines*.
- ISO Central Secretariate. (2018). *ISO 31000: 2018 Risk Management Guidelines*. Geneve: ISO.
- Kenton, W. (2023, Februari 20). *Business Risk*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessrisk.asp>
- Kountur, R. (2004). *Manajemen Risiko Operasional*. Jakarta: PPM.
- Miller, M. B. (2019). *Quantitative financial risk management*. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=8uh3DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Muzaimi, H. C., & Hamid, S. R. (2014). *Integrated Management System: The Integration of ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 ISO 31000*. Retrieved from <https://doi.org/10.1063/1.4976898>
- Nur'aini, D. R. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin Dalam Penelitian Arsitektur dan Perilaku. *INERSIA*, XVI (1), 92–104.
- Prasetyo, A. H. (2011). *Valuasi perusahaan: Pedoman untuk Praktisi dan mahasiswa (Cetakan ke-1)*. Jakarta: PPM.
- Shoki, M. Z., Tajudin, M. N., Ahmad, A., Ishak, N., & Ismail, K. (2014). A framework for risk management practices and organizational performance in higher education. *Review of Integrative Business and Economic Research*, 3(2), 422-432
- Siahaan, H. (2007). *Manajemen Risiko- Konsep, Kasus dan Implementasi* (. (R. L. Toruan, Ed.) Jakarta. Retrieved from <https://books.goggle.co.id/books?id=eeFMdwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Sousa, V. A., & Dias, L. A. (n.d.). Risk Management Framework for the Construction Industry. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 261-274.
- Susilo, L., & Kaho, R. V. (2018). *Manajemen Risiko Panduan Untuk Risk Leader dan Risk Practitions*. Jakarta: Grasindo.
- Tampubolon, R. (2015). *Risk Management Qualitative Approach to Commercial Banks*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kelompok KOMPAS-GRAMEDIA.
- Thian, A. (2021). *Manajemen Risiko Bisnis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.