

**MODEL RANCANGAN PENGELOLAAN MANAJEMEN RISIKO
PADA PT. XYZ MENGGUNAKAN ISO 31000**

M. Rezky Iqbal. P

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI
rezky@hexindo-tbk.co.id

ABSTRAK. Industri perdagangan alat berat merupakan industri yang memiliki tingkat risiko yang tinggi. Industri perdagangan alat berat di pengaruhi beberapa faktor yang menjadi penentu yaitu kondisi industri pertambangan, kondisi industri properti, industri kehutanan dan harga komoditas batubara dunia. Segmentasi kepada unit alat berat sangat di fokuskan perusahaan karena pada unit alat berat mempunyai risiko yang tinggi. Bila di tinjau dari pengaruh akan dampak dari industri tersebut sangat syarat akan risiko. Dalam menerima dan mengelola risiko tersebut maka diperlukan penerapan manajemen risiko yang tujuannya untuk meminimalisasi risiko kerugian pada perusahaan.

Kata Kunci: *ISO 31000, Industri Pertambangan, Perusahaan Alat berat, Manajemen Risiko.*

ABSTRACT. *Heavy equipment trading industry is an industry that has a high level of risk. The heavy equipment trading industry is influenced by several factors that determine the condition of the mining industry, the condition of the property industry, the forestry industry and the price of the world's coal commodities. Segmentation to heavy equipment unit is very focused on the company because the heavy equipment unit has a high risk. When viewed from the impact of the impact of the industry is highly a requirement of risk. In accepting and managing these risks, it is necessary to apply risk management with the objective to minimize the risk of loss to the company.*

Keywords: *ISO 31000, Mining Industry, Heavy Equipment Company, Risk Management.*

PENDAHULUAN

Potensi perkembangan industri alat berat banyak dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan pertumbuhan sektor industri yang menggunakan alat-alat berat seperti industri pertambangan, perkebunan, kehutanan dan konstruksi, serta proyek-proyek pembangunan infrastruktur. Program MP3EI yang diluncurkan pemerintah pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2025, juga mendorong tingginya permintaan akan alat berat. Program pemerataan ekonomi yang dilakukan pemerintah dengan proyek-proyek infrastrukturnya tersebut telah membuka peluang bagi industri alat berat untuk mengisi kebutuhan, dimana menurut Media Data Riset 2012 bahwa permintaan alat berat dalam periode lima tahun ini (2012-2016) akan terus meningkat dari 19.596 unit menjadi 27.435 unit. Permintaan didominasi terutama oleh jenis excavator,

bulldozer dan dumptruck. (Sumber: <https://www.scribd.com/doc/134822921/PELUANG-KINERJA-INDUSTRI-ALAT-BERAT-DI-INDONESIA-2012>)

Terkait dengan prospek pertumbuhan di sektor alat berat, bila ditinjau dari berbagai aspek tentu tidak bisa lepas dari faktor risiko bisnis yang dihadapinya. Banyak terdapat masalah-masalah eksternal internal perusahaan yang harus dicermati, mengingat risiko merupakan suatu keadaan yang tidak pasti yang bila tidak dikelola dengan baik dapat memberikan dampak merugikan.

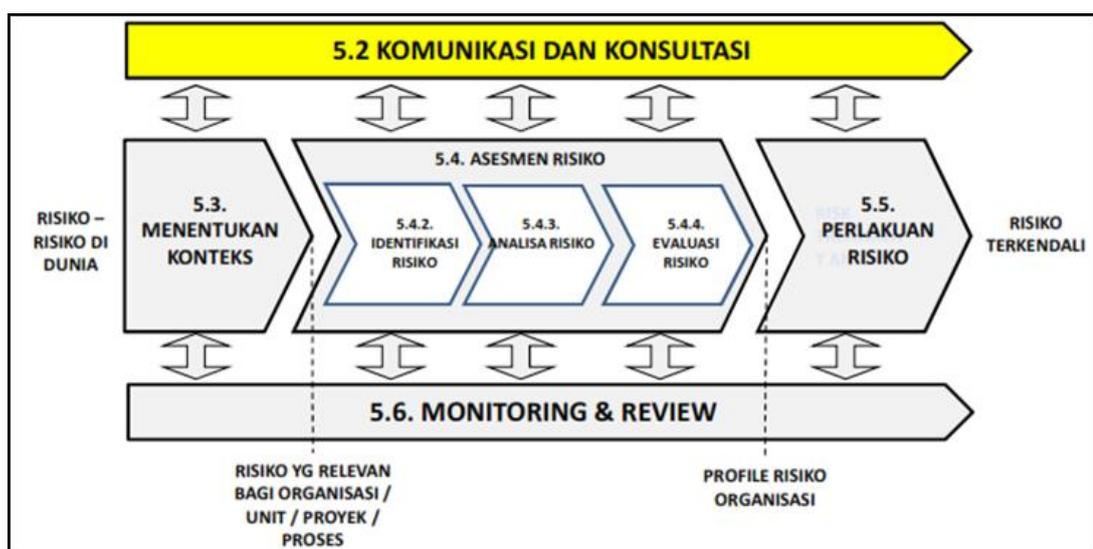
Secara alamiah, manusia dalam pengalaman hidupnya menemukan dan mengenal apa yang disebut dengan risiko, meski dalam hal-hal tertentu terkadang ada resiko yang diabaikan/dianggap remeh atau dikelola sekedarnya. Namun bagi organisasi,

pengelolaan risiko dan potensinya harus dilakukan secara tepat, profesional dan proporsional. Pengelolaan risiko usaha yang baik akan membantu pengusaha untuk meminimalisasi dampak negatif yang mungkin ditimbulkan.

Hanafi (2006) berpendapat bahwa pengelolaan risiko dalam organisasi merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan penanggulangan risiko yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, kepemimpinan, pengawasan dan evaluasi program penanggulangan risiko. Pandangan lain, manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur lengkap yang dimiliki organisasi untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan eksposur organisasi terhadap risiko (Kountur, 2004). Adapun manajemen risiko korporasi terintegrasi atau ERM (*Enterprise Risk Management*) merupakan proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan risiko, monitoring dan pengendalian implementasi penanganan risiko (Djohanputro, 2008).

Terdapat dua standar populer yang menjadi rujukan dalam penggunaan *risk management* terintegrasi, yaitu *COSO ERM* dan *ISO 31000 Risk Management*. *ISO 31000 Risk Management Standard* merupakan standar manajemen risiko terbaru dan terbaik yang ada saat ini dan sudah banyak diimplementasikan di perusahaan-perusahaan. Proses manajemen risiko adalah penerapan secara sistematis tentang kebijakan, prosedur dan praktik pengelolaan dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks, melakukan asesmen risiko yang meliputi identifikasi-analisis-evaluasi risiko, yang kemudian perlakuan risiko diakhiri dengan pemantauan dan pengkajian risiko. Proses manajemen risiko secara singkat adalah penerapan kerangka kerja manajemen risiko pada tiap-tiap jenis risiko yang secara spesifik mempunyai karakter berbeda-beda sesuai dengan konteksnya. Ini sesuai dengan prinsip ke tujuh manajemen risiko yang menyatakan bahwa manajemen risiko adalah khas bagi penggunaanya (*tailored*). Walaupun penerapan proses manajemen risiko memiliki kekhasan untuk masing-masing risiko, tetapi penerapannya memiliki sistem dan prosedur yang sama seperti di bawah ini:

Gambar 1.
Sistem dan Prosedur Manajemen Risiko



Pada sistem dan prosedur di atas terlihat bahwa penentuan konteks berfungsi sebagai

filter untuk menyaring berbagai macam risiko yang ada untuk memilih berbagai risiko yang

relevan bagi organisasi. Sedangkan proses asesmen risiko akan menghasilkan profil risiko organisasi serta urutan prioritas kegawatan risiko.

Terdapat 4 (empat) perlakuan terhadap risiko, yaitu: **Menghindari risiko** (*Risk Avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut. **Menerima risiko** (*risk acceptance*), yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut. **Berbagi risiko** (*risk sharing/transfer*), yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko atau dampak risiko, dan **Mitigasi** (*mitigation*) yaitu melakukan perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko, atau mengurangi dampak risiko bila terjadi, atau mengurangi keduanya, yaitu kemungkinan dan dampak.

Risiko-risiko tersebut harus selalu di *monitor* dan di *review*, dan hasilnya menjadi bahan masukan untuk perbaikan dan peningkatan efektifitas penerapan manajemen risiko. *Monitoring* dan *Review* harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi manajemen risiko. Manajemen risiko perusahaan adalah sebuah upaya yang dilaksanakan oleh dewan komisaris, direksi, jajaran manajemen, dan karyawan perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa, mengelola, serta menangani risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian sasar perusahaan. *Monitoring* dan *Review* adalah bagian dari proses manajemen risiko yang memastikan bahwa seluruh tahapan proses dan fungsi manajemen risiko dapat berjalan dengan baik. Dengan kata lain, *Monitoring* dan *Review* diselenggarakan untuk memastikan bahwa keseluruhan proses manajemen risiko berjalan dan mampu memberikan jaminan pencapaian sasaran penerapan manajemen risiko.

Dengan demikian, monitoring dan review faktor-faktor resiko harus mencakup semua aspek dengan tujuan:

- 1) Terdapat proses pembelajaran dan analisis dari setiap peristiwa, perubahan, dan kecenderungan yang terjadi.
- 2) Terdeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal, termasuk perubahan risiko itu sendiri yang memerlukan perubahan atau revisi perlakuan risiko, atau bahkan perubahan prioritas risiko.
- 3) Memastikan bahwa pengendalian risiko dan perlakuan risiko masih tetap efektif, baik secara desain maupun pelaksanaannya.
- 4) Mengidentifikasi terjadinya risiko-risiko yang baru.
- 5) Hasil monitoring dan review harus didokumentasikan dengan baik serta sesuai dengan kebutuhan. Harus juga dilaporkan, baik internal maupun eksternal.

Dalam menentukan pilihan perlakuan risiko perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu: 1) Bagaimana pengaruh perlakuan risiko yang di pilih terhadap kemungkinan terjadinya risiko atau dampak yang di timbulkan oleh risiko tersebut, 2) Pertimbangan biaya dengan manfaat dari perlakuan risiko yang dipilih, 3) Bagaimanakah kemungkinan pencapaian sasaran organisasi dengan adanya perlakuan risiko tersebut.

Adapun tujuan dari evaluasi risiko adalah untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana saja yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas perlakuan atas risiko-risiko tersebut. Kriteria untuk pengambilan keputusan harus konsisten dengan konteks eksternal, internal, dan manajemen risiko yang telah diidentifikasi. Selain itu juga harus selalu memperhatikan sasaran perusahaan, sasaran pengelolaan risiko, dan pendapat para pemangku kepentingan. Keputusan dalam mengevaluasi biasanya didasarkan atas nilai ambang yang telah ditetapkan sesuai dengan:

- 1) Tingkat dampak yang telah ditentukan, 2)

Kemungkinan timbulnya suatu kejadian tertentu, 3) Efek kumulatif dari beberapa kejadian, dan 4) Rentang ketidak pastian terhadap tingkat-tingkat risiko pada suatu level kepercayaan.

Sedangkan upaya penerapan manajemen risiko yang efektif mengharuskan adanya komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari manajemen. Untuk mencapai tujuan tersebut manajemen harus:

- 1) Mengartikulasikan dengan jelas pentingnya manajemen risiko bag organisasi dan menetapkan kebijakan manajemen risiko.
- 2) Menetapkan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja perusahaan.
- 3) Memastikan bahwa sasaran manajemen risiko selaras dengan strategi dan sasaran organisasi.

Berdasarkan penerapan GCG dan Manajemen Risiko PT Succofindo, Kerangka Kerja MRP menjadi dasar penataan untuk penerapan manajemen risiko di seluruh jajaran perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko digunakan untuk memastikan bahwa informasi risiko perusahaan secara komprehensif dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat dilaporkan dan digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan bisnis.

Kerangka Kerja manajemen risiko meliputi beberapa aspek minimum sebagai berikut:

- Menetapkan strategi yang tepat untuk Penerapan MRP.
- Menetapkan kebijakan manajemen risiko dan proses manajemen risiko pada seluruh proses bisnis perusahaan.
- Menetapkan tingkat maturitas yang digunakan dalam penerapan manajemen risiko untuk keperluan pemantauan dan kajian (review).
- Mematuhi semua ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
- Mendokumentasikan proses penerapan manajemen risiko dan proses pengambilan keputusan terkait penerapan manajemen risiko.

- Menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko untuk seluruh jajaran Perusahaan terkait guna memberi kesadaran akan manajemen risiko.
- Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para Pemangku Kepentingan terkait untuk memastikan Kerangka Kerja Penerapan manajemen risiko sesuai kebutuhan dan efektif.
- Proses Penerapan manajemen risiko mengacu pada praktik terbaik ISO 31000.

PEMBAHASAN

PT. XYZ merupakan perusahaan perseroan yang fokus pada penjualan dan penyewaan alat-alat berat yang didukung dengan layanan purna jual, penyediaan suku cadang, kontrak pemeliharaan penuh, remanufaktur dan pembiayaan. Kinerja bisnisnya mencatat pertumbuhan pesat dengan berbagai terobosan-terobosan, sehingga PT. XYZ menjadi salah satu pebisnis alat-alat berat terkemuka dan memasuki pasar modal Indonesia melalui penawaran saham perdana bulan Februari 1995. Fundamental kuat yang memicu peningkatan kinerja telah mengantarkan perseroan untuk meraih berbagai penghargaan bergengsi. Pada tanggal 6 Desember 2012, perseroan meraih penghargaan ‘The Top 50 Companies for 2012’ dalam ajang FORBES Best Award 2012 yang diselenggarakan oleh majalah FORBES Indonesia.

Selain itu, perseroan juga melakukan berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja dan nilai perseroan secara berkelanjutan, termasuk dengan melakukan standarisasi bertaraf internasional pada sistem-sistem dalam internal perusahaan. Saat ini perseroan telah memiliki beberapa sertifikasi diantaranya ISO 14001: 2004 untuk sistem manajemen lingkungan, OH SAS 18001: 2007 untuk sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja, dan ISO 9001: 2008 untuk sistem manajemen mutu.

Kerangka Analisis

Penelitian diawali dengan menganalisis bagaimana risiko dipandang dan diperhatikan perusahaan. Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka manajemen risiko. Kerangka ini akan menjadi dasar penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkatan organisasi. Kerangka kerja ini akan membantu PT. XYZ mengelola risiko secara efektif melalui penerapan proses manajemen risiko.

Dalam proses manajemen risiko meliputi 10 kegiatan, yaitu:

- 1) Melakukan Review terhadap Visi dan Misi perusahaan.
- 2) Melakukan Review terhadap Corporate Strategy, review terhadap kegiatan operasional, dan review kewajiban terhadap governance.

- 3) Melakukan review terhadap *Corporate Value*.
- 4) Kerangka Kerja Manajemen Risiko.
- 5) Penetapan Konteks eksternal dan internal.
- 6) Melakukan asesmen terhadap potensi risiko yang dimiliki perusahaan
- 7) Menentukan perlakuan risiko.
- 8) Menentukan sistem komunikasi dan konsultasi.
- 9) Melakukan Monitoring dan Review.
- 10) Pembuatan rancangan implementasi manajemen risiko.

Data dan informasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari PT. XYZ Dalam bentuk dokumen atau hasil wawancara. Sedangkan data sekunder merupakan data yang tersedia untuk publik yang diperoleh dari berbagai sumber.

Tabel 1.
Data & Informasi Yang Dibutuhkan

No	Langkah	Kebutuhan Data	Sumber	Pengolahan	Output
1	Melakukan Review Visi dan Misi perusahaan	Tujuan jangka panjang perusahaan	Annual Report	Komunikasi dengan Manajemen	Diperolehnya gambaran mengenai tujuan perusahaan dalam kegiatan operasionalnya
2	Melakukan <i>Review</i> terhadap Strategy yang dimiliki perusahaan Melakukan <i>Review</i> terhadap kegiatan Operasional Melakukan <i>Review</i> kewajiban terhadap Governance	Tujuan jangka pendek Perusahaan. Kegiatan operasional perusahaan. Pemenuhan laporan kepada eksternal	Peta strategi perusahaan. <i>Flowchart</i> Financial Report, audit ISO 14001, Audit ISO 9001, dan Audit OH SAS	Key Performance Indicator Manajemen. <i>Walkthrough Test</i> Hasil audit dari masing masing pemeriksaan.	Adanya gambaran mengenai Peningkatan laba, efisiensi biaya, kepuasan pelanggan. Tingkat Kefektifan dalam kegiatan operasional. Adanya informasi mengenai pelanggaran dan perbaikan yang harus dilakukan
3	Melakukan <i>review</i> terhadap <i>Corporate Value</i>	Nilai-nilai yang tertanam di Perusahaan	<i>Code of Conduct</i> perusahaan	Komunikasi dengan manajemen	Adanya gambaran mengenai tata cara yang dapat dilakukan dalam penerapan strategi di perusahaan.

M. Rezky Iqbal. P, Model Rancangan Pengelolaan Manajemen Risiko Pada PT. XYZ

No	Langkah	Kebutuhan Data	Sumber	Pengolahan	Output
4	Kerangka Kerja Manajemen Risiko	Keputusan manajemen untuk penerapan manajemen risiko.	<i>Minutes of meeting</i> dan <i>approval sheet</i> .	Persetujuan dan dukungan dari manajemen.	Adanya gambaran bahwa perusahaan memerlukan penerapan manajemen risiko.
5	Penetapan Konteks eksternal dan internal.	Konteks eksternal: Nilai tukar, tingkat inflasi, tingkat suku bunga, tingkat pertumbuhan negara, peraturan pemerintah, organisasi, Kompetensi Konteks Internal: Struktur sumberdaya manusia.	Bank indonesia, BPS. Intenal Perusahaan	<i>Manajemen Approval</i>	Adanya gambaran mengenai kondisi makro ekonomi Indonesia, dan gambaran risiko apa saja yang mungkin akan di hadapi perusahaan.
6	Melakukan asesmen terhadap potensi risiko yang di miliki perusahaan	identifikasi risiko: Proses bisnis PT. XYZ. Analisis risiko: di peroleh nya Informasi mengenai hal-hal yang berkaitan terhadap risiko yang teridentifikasi dan dapat mnenentukan dampak jika risiko tersebut terjadi. Evaluasi risiko: Penentuan risiko-risiko mana yang membutuhkan perlakuan. Penentuan risiko-risiko mana yang dapat di tolerir	<i>Flow Chart</i>	Wawancara dengan pemangku risiko langsung. Wawancara dengan pemangku risiko langsung Studi literature Laporan keuangan Wawancara dengan pemangku risiko langsung Studi literatur	Mengetahui daftar Risiko yang berhasil di identifikasi. Adanya analisis mengenai hal-hal pemicu terjadinya risiko. Adanya penetapan terhadap risiko mana saja yang akan mendapatkan perlakuan serta adanya penetapan prioritas perlakuan atas risiko-risiko tersebut
7.	Menentukan perlakuan risiko	Diperoleh nya data hasil evaluasi risiko	List risiko dan hasil evaluasi risiko.	Wawancara dengan pemangku risiko langsung	Menentukan pilihan opsi perlakuan risiko dari hasil evaluasi risiko.

No	Langkah	Kebutuhan Data	Sumber	Pengolahan	Output
8	Menentukan sistem komunikasi dan konsultasi.	Fokus manajemen terhadap penerapan <i>risk management</i>	Draft identifikasi risiko	Komunikasi dengan manajer	Adanya penetapan sistem yang digunakan untuk melakukan komunikasi antar pemangku kepentingan
9	Melakukan Monitoring dan <i>Review</i>	Memastikan penurunan tingkat risiko yang ada.	Hasil dari asesmen dan perlakuan risiko.	Komunikasi dengan manajer	Adanya perbaikan yang dilakukan secara terus menerus dari hasil monitoring dan <i>review</i> .
10	Pembuatan rancangan implementasi manajemen risiko	Pemilihan tindakan yang akan dilakukan terhadap risiko yang akan di beri perlakuan. Sumber daya yang dimiliki dalam pemilihan strategi perlakuan risiko.	Hasil dari proses asesmen dan evaluasi risiko.	Studi literatur. Wawancara dengan pemangku risiko langsung.	Adanya suatu bentuk rancangan dalam proses meminimalkan risiko yang telah di putuskan dan menentukan perlakuan risiko nya.

1. Penetapan Konteks Internal dan Eksternal

Penetapan Konteks Internal pada manajemen risiko operasional PT. XYZ adalah berada pada pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh PT. XYZ. Pendekatan yang digunakan dalam melakukan penetapan konteks internal antara lain menggunakan metode 7-S Mckinsey hasilnya dapat membantu dalam proses pengidentifikasi risiko yang muncul. Selain itu dalam melakukan analisis internal, juga dilakukan assesmen *maturity in risk management*. Tujuan dilakukan asesmen ini adalah untuk mengetahui tingkat kesiapan perusahaan dan efektifan setiap bagian atau departemen dalam penerapan manajemen risiko.

Dalam manajemen risiko operasional PT.XYZ, peneliti menetapkan konteks eksternal berdasarkan kualitas relationship, yaitu korelasi *stakeholders* dengan PT. XYZ yang diduga dapat mempengaruhi risiko bisnis PT. XYZ. Penentuan konteks eksternal meliputi dua

pendekatan yaitu analisis pemangku kepentingan eksternal dan analisis politik, ekonomi, komoditas dunia, bencana alam.

Analisis eksternal bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja di luar internal perusahaan yang dapat memberikan pengaruh terhadap risiko bisnis, dimana analisis ini mencakup identifikasi jumlah pemangku kepentingan, analisis peran dan kepentingan para pemangku kepentingan, dan penentuan tipe pemangku kepentingan. Adapun analisis lingkungan makro terdiri dari faktor PESTEL, yaitu faktor faktor yang berkaitan dengan kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan hukum yang juga dapat mempengaruhi tingkat risiko bisnis PT.XYZ.

Untuk Penetapan Konteks Internal, secara lebih mendalam dimulai dari analisis visi-misi perusahaan, analisis *system, strategy, shared vison, skill, staffing, style, dan structure* melalui metode 7-S Mckinsey, serta *Risk Maturity Level* di PT. XYZ. Berdasarkan hasil analisis internal dengan metode 7s Mckinsey pada PT.XYZ, diketahui bahwa *system, strategy, shared*

vision, skill, staffing, style, dan structure yang ada selama ini tidak menghadapi hambatan berarti, bahkan telah berjalan sesuai dengan nilai-nilai visi-misi perusahaan PT. XYZ. Dengan demikian, pada hasil analisis internal tidak ditemukan adanya faktor-faktor yang dapat memicu kemunculan risiko-risiko bisnis yang akan menghambat PT. XYZ dalam mencapai tujuan serta target-target yang telah ditetapkan. Dalam proses penilaian *maturity level*, yaitu dengan melakukan wawancara tidak terstruktur kepada para manajer yang ada di 4 (empat) departemen yaitu: *Human Resource Manager, Corporate Planing Manager, Sales Admin Manager, dan Strategic*

management Manager. Berdasarkan tabel di bawah, dapat diketahui bahwa *Technology* dapat dikatakan paling minim tingkat *effectiveness*-nya untuk menunjang tujuan perusahaan jika dibandingkan dengan faktor lainnya. Hasil penilaian yang minim pada *technology* dikarenakan masih belum terintegrasinya sistem yang digunakan di PT.XYZ. Fokus utama manajemen dalam hal *technology* harus segera dikembangkan lebih jauh oleh PT.XYZ. Sedangkan dalam faktor *strategy, structure, people* dan *process* sudah masuk kategori baik untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang dicapai.

Tabel 2.
Hasil tingkat *maturity* dalam penerapan manajemen risiko

	Total	Average
Strategy	9	2.25
Struktur	9	2.25
People	10	2.5
Process	10	2.5
Technology	6	1.5
Total	44	11
Average		2.2

2. Identifikasi Risiko Risiko Eksternal

Risiko eksternal merupakan risiko yang berdampak paling krusial dibandingkan dengan risiko operasional dan risiko departemen support operasional. Risiko operasional adalah risiko yang dihadapi oleh tingkat manajemen, karena berdampak langsung kepada perusahaan keseluruhan.

Risiko eksternal ini dapat terjadi dan berdampak besar pada perusahaan, tetapi risiko eksternal ini dapat diminimalisir dampaknya kepada perusahaan.

Adapun untuk mengidentifikasi risiko eksternal dapat menggunakan analisis *Politik, Ekonomi, Comodity price, dan Bencana alam*.

Tabel 3.
Tabel Peringkat Risiko Eksternal

Probabilitas	Hampir Pasti	5	5	10	15	20	25
	Sangat Mungkin	4	4	8	12	1, 2, 3, 16	20
	Mungkin	3	3	6	9	12	4, 15
	Jarang	2	2	4	6	8	10
	Jarang sekali	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Tidak signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Katastropik
Dampak Pemeringkatan risiko Eksternal							

Berdasarkan pemeringkatan risiko, risiko eksternal adalah risiko yang berada di luar *risk tolerance* yang mempunyai dampak sangat signifikan bagi perusahaan. Untuk risiko eksternal ini tidak dapat dihindari dan harus di terima oleh perusahaan, yaitu :

- Perusahaan akan dikenakan hukuman dapat berupa larangan beroperasi di Indonesia.
- Perusahaan mengalami kerugian yang signifikan.
- Kerugian yang dialami perusahaan akibat turun nya harga komoditas batubara.

d. Adanya biaya yang besar dikeluarkan untuk perbaikan dan pembangunan kembali.

Risiko Operasional

Dalam proses identifikasi risiko operasional yaitu dengan menggunakan tahapan proses bisnis utama. Proses bisnis yang di identifikasi adalah proses bisnis kegiatan usaha penjualan alat berat. Oleh karena itu akan lebih mudah untuk mengembangkan daftar risiko yang luas dan lengkap. Adapun untuk mengidentifikasi risiko operasional dengan menggunakan analisis *Purchasing, Inventory, Sales dan Billing*.

Tabel 4.
Tabel Peringkat Risiko Operasional

Probabilitas	Hampir Pasti	5	5	10	13,16, 15	1, 20	25
	Sangat Mungkin	4	4	14, 8	2,7, 12	16	20
	Mungkin	3	8,9,15, 17, 3	6, 6	11, 9	10, 12	15
	Jarang	2	5, 12, 2	4	3,4, 6	8	10
	Jarang sekali	1	1	2	18, 19, 3	4	5
			1	2	3	4	5
			Tidak signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Katastropik
Dampak							

Terdapat 7 risiko operasional yang teridentifikasi sebagai risiko tertinggi PT.XYZ, yaitu yang berada di luar garis biru (*risk tolerance*). Untuk risiko yang mempunyai kemungkinan terjadinya mungkin dari dampaknya moderat, juga kemungkinan terjadinya sangat mungkin dan dampak terhadap perusahaan signifikan.

a. **Inventory tidak dapat di jual dalam waktu yang di diharapkan.** Status risiko berjumlah 20. Risiko ini terjadi karena saat pembuatan anggaran pembelian alat berat terlalu optimis, sehingga mengabaikan risiko yang muncul dari keadaan industri ke depan nya, kejadian ini di ukur dengan tingkat inventory turn over, dimana tingkat inventory turnover rendah mengakibatkan naiknya biaya untuk inventory tersebut. Dampak yang akan muncul adalah terganggunya cashflow dan tingginya cost operasional.

b. **Persediaan yang berlebihan.** Status risiko 12. Persediaan yang berlebihan karena penentuan *re order point* untuk inventory kurang tepat, sehingga inventory menumpuk dan mengakibatkan biaya untuk penyewaan tempat untuk menyimpan inventory meningkat, jika dalam jangka yang cukup panjang dapat berdampak pada kinerja keuangan perusahaan.

c. **Turunnya tingkat margin penjualan.** Status risiko 12. Kondisi ini terjadi karena perusahaan ingin mengurangi jumlah inventory secara cepat, walaupun harus mengorbankan penurunan margin yang dialami perusahaan, kondisi ini terjadi semenjak industri pertambangan sedang dalam tahap terpuruk, untuk faktor industri seperti ini perusahaan harus mengambil langkah strategis untuk meminimalisir dampak yang ada.

d. **Part scrap.** Status risiko 12. Kondisi ini dialami setiap tahunnya dengan

memusnahkan part yang tidak dapat terjual. Hal ini disebabkan karena Unit alat beratnya tidak beroperasi lagi Indonesia, yang kedua kondisi ini ditimbulkan karena kesalahan pembelian, dikarenakan adanya kesalahan dalam pengetikan ketika membuat purchase order. Untuk part scrap ini sendiri nilainya cukup besar dan setiap tahunnya mengalami kenaikan, sehingga bisa mengakibatkan adanya potential loss pada inventory.

e. **Descrrepancy atau perbedaan pelaporan yang besar atau signifikan.** Status risiko 9. Perbedaan antara kondisi real dengan pencatatan menjadi sorotan utama manajemen, terutama pada inventory sparepart, karena inventory sparepart mudah untuk dicuri, dan mempunyai nilai yang cukup besar. Untuk setiap tahunnya ada batas toleransi yang ditetapkan oleh manajemen dalam *potential loss* nya.

f. **Buruknya kinerja perusahaan.** Status risiko 15. Kondisi ini terjadi ketika perusahaan tidak dapat mencapai target kinerja yang ditetapkan. Oleh karena itu perusahaan perlu merancang target yang dapat dicapai dengan optimal agar *image* perusahaan dan kinerja perusahaan dapat mencapai titik optimal.

g. **Terjadi kerugian dalam segment unit alat berat.** Status risiko 15. Kondisi ini terjadi karena keadaan industri alat berat yang sedang lesu, dan perusahaan harus menentukan langkah strategis untuk mengurangi dampak risiko yang cukup besar kepada perusahaan.

Untuk risiko yang diluar *risk tolerance* harus mendapat perhatian dari *top* manajemen karena jika kondisi di atas terjadi dalam beberapa waktu atau dalam waktu singkat dapat mengakibatkan terganggunya operasional perusahaan.

operasional untuk jangka panjang dapat berjalan dengan baik karena jika sering terjadi kecelakaan kerja maka aktivitas kegiatan operasional dapat terganggu dan akan berdampak signifikan terhadap

Risiko Keselamatan Kerja

Untuk menunjang kelancaran kegiatan operasional dibutuhkan standar yang harus dipatuhi perusahaan untuk keselamatan kerja. Dengan keselamatan kerja, kegiatan

perusahaan. Tujuan dari standar yang dibuat untuk keselamatan kerja adalah *zero accident* dan *comply* terhadap peraturan project yang ada dan peraturan eksternal. Adapun untuk

mengidentifikasi risiko keselamatan kerja dengan menggunakan analisis *Zero Accident* dan *Kepatuhan Terhadap Peraturan*.

Tabel 5.
Tabel Peringkat Risiko Keselamatan Kerja

Probabilitas	Hampir Pasti	5						
	Sangat Mungkin	4						
	Mungkin	3						
	Jarang	2						
	Jarang sekali	1						
			1	2	3	4	5	
			Tidak signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Katastropik	
			Dampak					

Terdapat 6 risiko operasional yang teridentifikasi sebagai risiko tertinggi PT.XYZ, yaitu yang berada di luar garis biru (*risk tolerance*). Untuk risiko yang mempunyai kemungkinan terjadinya mungkin dari dampaknya moderat, juga kemungkinan terjadinya sangat mungkin dan dampak terhadap perusahaan signifikan.

- Dampak risiko patah bagian jari atau jari putus.** Dengan status risiko 9. Untuk risiko patah bisa terjadi saat proses loading komponen ke truck pengangkut, jika kejadian seperti ini dapat berlanjut terus dan tidak dapat di minimalisir akan mengakibatkan perusahaan akan di larang beroperasi dalam waktu tertentu.
- Luka luka, kematian.** Status risiko 6. Untuk dampak luka atau kematian karena kecelakaan, jika di lakukan inspeksi dan di ketahui bahwa pengemudi tidak mempunyai SIM khusus di pertambangan akan berdampak buruk

bagi perusahaan yaitu perusahaan bisa di hentikan sementara waktu.

- Cidera bahu, cidera tangan.** Status risiko 10. Untuk risiko cidera pada perkerja pertambangan merupakan hal yang serius untuk di jaga sehingga dapat memaksimalkan waktu yang ada, jika sering terjadi cidera para pekerja akan berdampak pada keterlambatan proses assembling alat berat.
- Tangan terluka, patah bagian tangan.** Status risiko 12. Untuk risiko yang di sebabkan karena karena kelelahan hanya di awasi ole pihak customer, tetapi jika karena ketidak pahaman yang cukup mengenai proses assembling bisa di kenakan hukuman bagi perusahaan dan dapat mengakibatkan keterlambatan dalam proses pengerjaan assembling.
- Perusahaan di larang untuk melanjutkan operasi di site customer.** Status risiko 15. Untuk hal yang sudah

6. ada di dalam golden rule customer harus di ikuti apabila di langgar dapat mengakibatkan perusahaan tidak dapat beroperasi di pertambangan customer yang membuat golden rule tesebut.
7. **Perusahaan akan terkena penalti oleh pemerintah.** Status risiko 12. Risiko ini biasanya mengacu pada standart keselamatan dan dampak lingkungan yang di akibatkan dari kegiatan operasional perusahaan.

Risiko Human Resource

Human Resource Department berperan sangat penting untuk membantu kemajuan perusahaan. Perekrutan karyawan merupakan titik awal untuk menunjang tujuan perusahaan yaitu dengan merekrut

karyawan yang memiliki kompetensi. Proses berikutnya adalah melakukan training untuk pengembangan karyawan itu sendiri yang akan berdampak pada kemajuan perusahaan. Proses untuk mempertahankan karyawan juga dibutuhkan agar tingkat *turnover* karyawan rendah, sehingga tidak terjadi pemborosan biaya pengembangan karyawan untuk jangka panjang bagi perusahaan. Dari masing-masing proses tujuan tersebut diidentifikasi risiko yang akan muncul agar perusahaan dapat meminimalisir dampak risiko yang ada. Adapun untuk mengidentifikasi risiko human resource dengan menggunakan analisis *Recruitment, Promotion, Penggajian, Pengembangan Karyawan, dan Kompensasi.*

Tabel 6.
Tabel Peringkat Risiko Human Resource

Probabilitas	Hampir Pasti	5	5	10	15	20	25	
	Sangat Mungkin	4	4	8	5; 12	16	20	
	Mungkin	3	3	6; 6	2; 7; 9	12	15	
	Jarang	2	2	1; 3; 4	6	8	10	<i>Risk Tolerance</i>
	Jarang sekali	1	1	4; 2	3	4	5	
			1	2	3	4	5	
			Tidak signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Katastropik	
			Dampak					

Terdapat 3 risiko human resource yang teridentifikasi sebagai risiko tertinggi PT.XYZ, yaitu yang berada di luar garis biru (*risk tolerance*).

Untuk risiko yang mempunyai kemungkinan terjadinya mungkin dari dampaknya moderat, juga kemungkinan terjadinya sangat mungkin dan dampak terhadap perusahaan signifikan.

1. **Hasil kinerja tidak dapat menunjang tujuan perusahaan.**

Dengan status risiko 9. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah di tetapkan dibutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi baik yang sesuai dengan standar penilaian yang di tentukan perusahaan.

2. **Demotivasi karyawan.** Dengan status risiko 12. Kurang nya motovasi karyawan dalam bekerja akan berdampak pada kecepatan perkembangan perusahaan.

3. **Tingginya tingkat *Turn Over* karyawan.** Dengan status risiko 9.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan terhadap proses manajemen risiko operasional PT.XYZ maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan, antara lain:

1. Berdasarkan kuesioner yang disebar untuk mengetahui tingkat *maturity*, dalam penerapan manajemen risiko diketahui bahwa teknologi mendapatkan nilai yang paling minim dibandingkan dengan yang lain. Hasil penilaian yang minim dalam teknologi adalah di karenakan belum terintegrasinya sistem yang dimiliki oleh PT.XYZ.
2. Fokus utama manajemen akan risiko adalah pada risiko yang ditimbulkan dari kegiatan operasional, dari kegiatan operasional yang baik dapat berdampak pada peningkatan nilai perusahaan. Dari risiko operasional ada tiga bidang risiko yang menjadi kontribusi terbesar terhadap kegiatan operasional yaitu: risiko eksternal, risiko keselamatan kerja dan risiko human resource. Untuk risiko operasional, keselamatan kerja dan human resource dapat diturunkan status risikonya menjadi *medium* dan *low* karena dampak dari adanya tindakan pengelolaan. Sedangkan risiko eksternal adalah risiko yang dampaknya tetap berada di status tinggi karena jika terkena dampaknya secara industri juga akan berdampak. Dengan dampak yang besar risiko eksternal juga harus dikelola untuk mengurangi dampak yang ditimbulkan agar perusahaan sudah bersiap akan strategi yang akan digunakan jika kondisi yang dikhawatirkan tersebut terjadi.

Saran

Adanya ketersediaan data historis yang lengkap merupakan hal yang sangat penting bagi manajemen dalam praktek mengelola risiko. Pada risiko-risiko yang telah teridentifikasi, disarankan PT.XYZ terus melakukan penguatan sistem pengawasan dan terintegrasi dengan departemen atau bidang-bidang terkait.

Daftar Pustaka

Outlook Ekonomi Indonesia 2008-2012.
Outlook Ekonomi Indonesia 2008-2012.

Berita Resmi Badan Pusat Statistik
No.13/02/Th XV, 6. F. (2012, February 6).
Berita Resmi Badan Pusat Statistik. No.
13/02/Th. XV.

Djohanputro, B. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta: Penerbit PPM.

Dr. Mamduh M. Hanafi, M. (2006). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Kountur, R. (2004). *Manajemen Risiko Operasional: Memahami Cara Mengelola Risiko Operasional Perusahaan*. Jakarta: PPM

Leo J. Susilo, V R. (2010). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 untuk industri Non – Perbankan*. Jakarta; PPM

Mustamu, Ronny (2009), *memahami Konsep VMOS, 7-S McKinsey, dan Personal Values*.

Siahaan, H. (2007). *Manajemen Risiko: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo