



---

## **Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi**

**Nisya Alviony Dwi Utari\***

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[nisyahodini@gmail.com](mailto:nisyahodini@gmail.com)

**Aries Heru Prasetyo**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

[justzhongshan@gmail.com](mailto:justzhongshan@gmail.com)

*\*Corresponding Author*

Diterima: 15-04-2021

Disetujui: 19-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

---

### **ABSTRAK**

PT Rafi Pompa Energi merupakan suatu perusahaan vendor yang berdiri pada tahun 2017 di kawasan Jakarta Selatan dengan praktik manajemen risiko yang masih terbilang rendah dan berpotensi mengakibatkan kegagalan operasional perusahaan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian yang bersifat kualitatif ini adalah membuat Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi dengan menggunakan pedoman ISO 31000:2018. Berdasarkan asesmen yang telah dilakukan, maka teridentifikasi 31 risiko korporasi yang diperoleh dari empat kategori; risiko keuangan, risiko operasional, risiko strategis, dan risiko eksternalitas, dengan hasil menunjukkan bahwa 16 risiko di antaranya berisiko tinggi, 11 risiko berisiko sedang, dan 4 risiko sisanya berisiko rendah. Maka dari itu, perlu adanya rencana perlakuan risiko sesegera mungkin untuk risiko korporasi yang telah diasesmen guna menimalisir kerugian bagi PT Rafi Pompa Energi.

### *Kata Kunci:*

Risiko, Manajemen Risiko, Manajemen Risiko Korporasi Terintegrasi, ISO 31000:2018

### **ABSTRACT**

PT Rafi Pompa Energi is a vendor company that was founded in 2017 in the South Jakarta area with relatively low risk management practices and has the potential to result in the company's operational failure. Therefore, the aim of this qualitative research is to design and assess the PT Rafi Pompa Energi Risk Management System using ISO 31000: 2018 guidelines. Based on the assessment that has been carried out, it identifies 31 corporate risks derived from four categories; financial risk, operational risk, strategic risk, and externality risk, with the results showing that 16 risks are high risk, 11 risks are moderate risk, and the remaining 4 risks are low risk. Therefore, it is necessary to have risk treatment plan as soon as possible for assessed corporate risks in order to minimize losses for PT Rafi Pompa Energi.

### *Keywords:*

Risk, Risk Management, Enterprise Risk Management, ISO 31000:20

---

## PENDAHULUAN

Secara sederhana, risiko adalah ketidakpastian yang bisa dikuantitaskan, di mana bisa menyebabkan kerugian atau kehilangan. (Djohanputro, 2018). Tentu kerugian tersebut bisa ada karena tidak ada kelola yang baik. Menurut Putri (2013) dalam Arumsari (2019), pendekatan sistematis yang umum digunakan untuk mengelola risiko organisasi (perusahaan) sering disebut dengan Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi (MRKT) atau *Enterprise Risk Management* (ERM). MRKT merupakan proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif perlakuan, memantau, dan mengendalikan implementasi risiko (Djohanputro, 2018). Penerapan tersebut juga diukur tingkat kematangannya oleh CRMS, di mana pada tahun 2019 terdapat 33% responden menyatakan bahwa penerapannya sudah optimal dengan prinsip dan proses yang terintegrasi, kemudian 35% menyatakan penerapannya sudah distandardisasi dengan prinsip tertulis dan pelatihan dasar, dan 32% diterapkan secara informal dengan pelatihan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan Manajemen Risiko di Indonesia sudah sesuai standar yang telah ditetapkan. Di samping itu, prinsip-prinsip tertulis dari MRKT atau ERM juga mengindikasikan bahwa penerapannya sudah dilakukan secara terstruktur dan menyeluruh, di mana efektivitasnya berdampak terhadap beberapa aspek di perusahaan, yaitu peningkatan pada performa keuangan, efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas pelayanan, kinerja pegawai, efisiensi rantai pasok, dan kepuasan konsumen (Survei Nasional Manajemen Risiko CRMS Indonesia, 2019).

Ketertarikan untuk mempelajari lebih jauh lagi terkait bagaimana implikasi nyata dari teori dan konsep manajemen risiko itu sendiri mengacu dari pengalaman pribadi penulis yang juga merupakan peneliti pada karya tulis ilmiah ini. Pengalaman tersebut ialah program kerja praktik yang dilaksanakan pada 18 Agustus—18 November 2020 di sebuah perusahaan bernama PT Rafi Pompa Energi. Berdiri pada tahun 2017, PT Rafi Pompa Energi merupakan salah satu perusahaan vendor yang bergerak dalam bidang jasa dengan menekankan fokus di sektor pemerintahan. Sebagai perusahaan yang sudah berdiri selama kurang lebih 5 tahun tersebut pasalnya menarik perhatian, dikarenakan kesadaran akan risiko yang terbilang rendah, di mana ditandai dengan ketiadaan unit atau divisi manajemen risiko sendiri pada struktur organisasinya. Tak hanya itu, perusahaan pun tampak tidak mengalami perkembangan sejak awal berdiri, yang mana sampai dengan saat ini finansialnya yang belum stabil sehingga berdampak pada tingginya *turnover* akibat jumlah karyawan yang tak sebanding dengan jumlah atau beban pekerjaan (*workload*) yang ada.

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti berfokus pada:

1. Bagaimana rancangan sistem manajemen risiko yang tepat untuk PT Rafi Pompa Energi?
2. Bagaimana hasil identifikasi risiko korporasi yang ada di PT Rafi Pompa Energi?
3. Bagaimana hasil analisis risiko korporasi yang ada di PT Rafi Pompa Energi?
4. Bagaimana hasil evaluasi risiko korporasi yang ada di PT Rafi Pompa Energi?

5. Bagaimana rencana perlakuan risiko korporasi yang Stepat untuk PT Rafi Pompa Energi?

## TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Djohanputro (2018), manajemen risiko merupakan sebuah proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif perlakuan risiko, serta memonitor, dan mengendalikan perlakuan risiko. Secara spesifik risiko yang dikelola dalam suatu manajemen meliputi empat jenis, yaitu Keuangan, Operasional, Strategis, dan Eksternalitas, yang menurut Djohanputro (2018), yakni sebagai berikut:

1. Risiko Keuangan adalah fluktuasi target keuangan perusahaan karena adanya variabel makro.
2. Risiko Operasional adalah potensi penyimpangan akibat gagalnya sistem, manusia (SDM), teknologi, dan faktor lainnya.
3. Risiko Strategis adalah terpengaruhnya eksposur korporat dan strategis akibat keputusan yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal.
4. Risiko Eksternalitas adalah risiko yang bersumber dari faktor eksternal.

Menurut pedoman ISO 31000:2018, dalam merancang, maka perlu dipahami betul konteks internal dan eksternal perusahaan, sedangkan cara untuk melakukan asesmen, yakni sebagai berikut:

1. Identifikasi Risiko

Menelaah satu per satu risiko yang mungkin terjadi dan mendahulukan segala dampak yang merugikan suatu organisasi atau perusahaan.

2. Analisis Risiko

Proses analisis dilakukan dengan cara menetapkan tingkat atau nilai kemungkinan (*likelihood*) dan dampaknya (*impact*) setiap risiko sesuai dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan pada proses sebelumnya di peta risiko. Kemudian melalui perkalian kedua nilai tersebut akan diperoleh nilai risikonya.

3. Evaluasi Risiko

Proses evaluasi dilakukan dengan cara melakukan pengkategorisasian nilai kemungkinan (*likelihood*) dan nilai dampak (*impact*) pada sebuah peta risiko

4. Perlakuan Risiko

Perlakuan terhadap risiko ditujukan untuk meminimalisir atau bahkan meniadakan dampak yang berpotensi merugikan bagi suatu pihak atau organisasi. Umumnya terdapat empat opsi yang menjadi pilihan untuk menangani atau memperlakukan risiko, yakni; **menghindari** risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko (*risk avoidance*); **mengurangi** kemungkinan dan dampak risiko (*risk reduction*); **memindahkan** sebagian atau semua risiko ke pihak lain (*risk transfer*); dan **menerima** risiko risiko dengan tidak mengambil perlakuan apapun untuk menanggulangnya (*risk acceptance*).

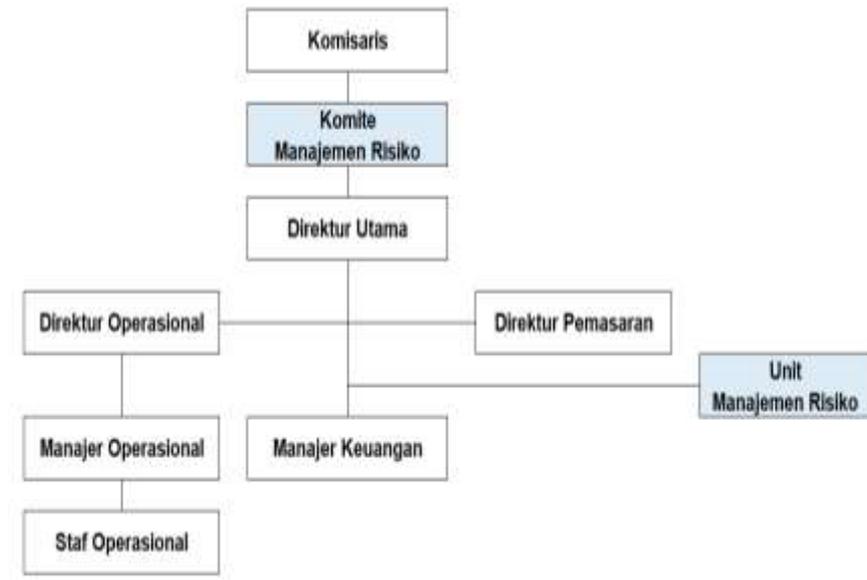
## METODE RISET

Dalam memenuhi tujuan untuk mampu menghasilkan Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi, maka pedoman yang digunakan mengacu pada ISO 31000:2018. Dalam membuat rancangan, maka fokus terletak pada pembuatan Matriks RACI, serta penetapan lingkup, konteks, dan kriteria. Sedangkan asesmen meliputi proses manajemen risiko yang berawal dari identifikasi, analisis, evaluasi, sampai dengan usulan perlakuan risiko.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan metode pendekatan studi kasus, yakni PT Rafi Pompa Energi. Teruntuk data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui observasi partisipasi pada 18 Agustus-18 November 2020 dan wawancara semi terstruktur dengan Manajer Operasional PT Rafi Pompa Energi pada 31 Maret 2021, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumen dan literatur.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum membuat rancangan dan asesmen sistem manajemen risiko PT Rafi Pompa Energi, perlu diperhatikan betul bahwasanya perusahaan tersebut belum memiliki fungsi atau unit manajemen risiko pada struktur organisasinya, oleh karena itu, ditambahkan lah fungsi Komite Manajemen Risiko dan Unit Manajemen Risiko.



**Gambar 1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko**

*Sumber: Diolah Penulis (2021)*

Gambar 1 di atas merupakan salah satu usulan dalam penelitian ini yang perlu dipertimbangkan sebelum perusahaan menerapkan sistem manajemen risiko secara formal. Setelah itu, langkah berikutnya adalah menetapkan peran dan tanggung jawab dari masing-masing unit atau divisi sebagaimana yang terpapar pada Gambar 1 dengan menggunakan Matriks RACI.

**Tabel 1. Matriks RACI**

<b>Aktivitas Manajemen Risiko</b>	<b>KOM</b>	<b>KMR</b>	<b>DIR</b>	<b>UMR</b>	<b>UK</b>
Komunikasi	I	C	A	R	I
Konsultasi	I	C	A	R	I
Menetapkan Lingkup	I	C	R	I	I
Menetapkan Konteks	I	C	A	R	I
Menetapkan Kriteria	I	A	R	I	I
Identifikasi Risiko	I	C	A	R	C
Analisis Risiko	I	C	A	R	R
Evaluasi Risiko	I	C	A	R	I
Perlakuan Risiko	I	C	A	R	R
Implementasi	I	C	A	R	R
Pengawasan	C/I	R/A	I	I	I
Peninjauan Kembali	C/I	R/A	I	I	I
Pencatatan	I	C	A	R	-
Pelaporan	I	C/I	I	R/A	I
Evaluasi	C/I	R/A	I	I	I
Peningkatan	I	R/A	I	I	I

Sumber: Diolah Penulis (2021)

**Catatan:**

KOM = Komisaris, KMR = Komite Manajemen Risiko, DIR = Direksi, UMR = Unit Manajemen Risiko, UK = Unit Kerja (Divisi Keuangan, Divisi Operasional, Divisi Pemasaran).

Sebelum melakukan asesmen risiko, maka perlu ditetapkan terlebih dahulu lingkup, konteks, dan kriteria yang akan digunakan nantinya. Lingkup dan konteks pada penelitian ini meliputi risiko korporasi yang berpotensi mempengaruhi PT Rafi Pompa Energi, baik dari internal maupun eksternal. Adapun terdapat tiga kriteria yang harus ditetapkan, kriteria kemungkinan risiko, kriteria dampak risiko, dan kriteria peta risiko, yang terurai sebagai berikut:

**Tabel 2. Kriteria Kemungkinan Risiko**

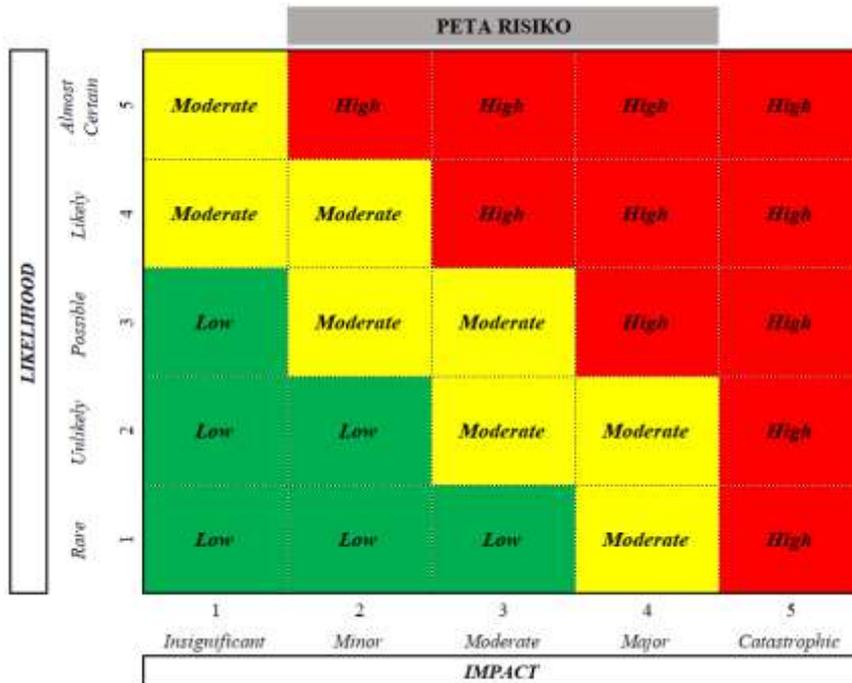
<b>Skala</b>	<b>Kemungkinan Risiko Terjadi (Likelihood)</b>	<b>Indikator Kualitatif</b>	<b>Indikator Kuantitatif</b>
1	<i>Rare</i>	Sangat Jarang Terjadi (SJT)	0% < x ≤ 19%
2	<i>Unlikely</i>	Jarang Terjadi (JT)	19% < x ≤ 39%
3	<i>Possible</i>	Biasa Terjadi (BT)	39% < x ≤ 59%
4	<i>Likely</i>	Sering Terjadi (ST)	59% < x ≤ 79%
5	<i>Almost Certain</i>	Sangat Sering Terjadi (SST)	79% < x < 100%

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Aspek	Skala Dampak Risiko				
	1	2	3	4	5
	<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Major</i>	<i>Catastrophic</i>
<b>Kenangan</b>	$x \leq \text{Rp } 100 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 100 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 500 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 500 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 1 \text{ Miliar}$	$\text{Rp } 1 \text{ Miliar} < x \leq \text{Rp } 2 \text{ Miliar}$	$x > \text{Rp } 2 \text{ Miliar}$
<b>SDM</b>	Turnover karyawan satu kali dalam setahun	Turnover karyawan 2 kali dalam setahun	Turnover karyawan 3-4 kali dalam setahun	Turnover karyawan 4 kali dalam setahun	Turnover karyawan > 5 kali dalam setahun
<b>Sistem &amp; Teknologi</b>	Sistem dan/atau teknologi berjalan normal walau terdapat gangguan $x < 3\%$ (ada sedikit <i>error</i> )	Gangguan pada sistem $3\% < x \leq 5\%$ (ada <i>error</i> yang harus diperbaiki secara internal)	Gangguan pada sistem $5\% < x \leq 8\%$ (ada <i>error</i> yang harus diperbaiki secara eksternal)	Gangguan pada sistem $8\% < x \leq 12\%$ (tidak dapat diakses total)	Sistem dan/atau teknologi tidak dapat diakses akibat gangguan > 12% (tidak dapat diakses, serta data <i>corrupt</i> /hilang)
<b>Proses</b>	Proses berjalan normal dengan gangguan yang tidak signifikan	Proses mengalami sedikit keterlambatan, namun tidak berdampak pada proses lainnya	Proses mengalami keterlambatan hingga terkena denda minimum	Proses mengalami keterlambatan hingga terkena denda maksimum	Proses diberhentikan sementara dan/atau total
<b>Eksternal</b> (Kerugian Bencana Alam)	$x \leq \text{Rp } 25 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 25 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 50 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 50 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 75 \text{ Juta}$	$\text{Rp } 75 \text{ Juta} < x \leq \text{Rp } 100 \text{ Juta}$	$x > \text{Rp } 100 \text{ Juta}$

Gambar 2. Kriteria Dampak Risiko

Sumber: Diolah Penulis (2021)



Gambar 3. Kriteria Kategori Peta Risiko

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Berdasarkan asesmen pertama yang telah dilakukan, yakni identifikasi, maka diperoleh setidaknya ada 31 risiko korporasi yang berpotensi berpengaruh terhadap PT Rafi Pompa Energi. Kemudian, berdasarkan hasil asesmen yang kedua, yakni analisis, maka didapatkan nilai risiko @ terendah 3 dan tertinggi 25. Dengan demikian, pun dilakukan proses asesmen yang ketiga, yakni evaluasi, yang dilakukan dengan cara memetakan nilai kemungkinan (L) dan nilai dampak (I) pada peta risik.

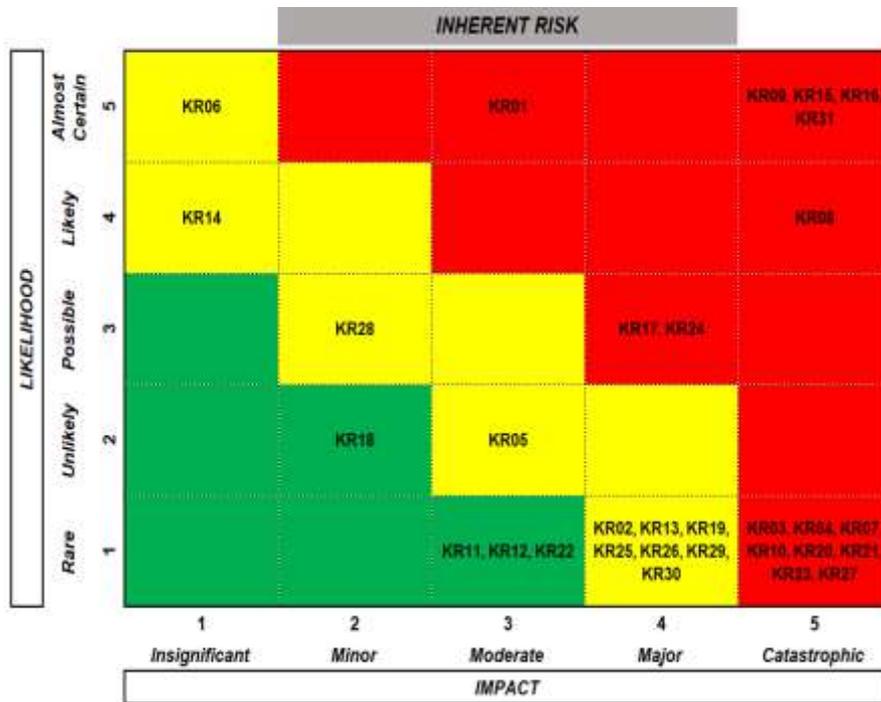
Tabel 3. Identifikasi dan Analisis Risiko

No.	Kode Risiko	Klasifikasi Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Inherent Risk			Kategori Peta Risiko
					L	I	R	
1.	KR01	Strategis	Tingkat persaingan industri yang tinggi dan ketat.	Banyaknya pesaing karena <i>low barriers</i> untuk bisa masuk ke industri.	5	3	15	High
2.	KR02	Strategis	Pengalaman kerja perusahaan tidak memenuhi syarat minimal.	Kurangnya jumlah pekerjaan yang dikerjakan.	1	4	4	Moderate
3.	KR03	Strategis	Pengalaman kerja karyawan tidak memenuhi kriteria.	Kompetensi karyawan terbilang rendah ( <i>entry level</i> ).	1	5	5	High
4.	KR04	Strategis	Dokumen administrasi perizinan perusahaan tidak lengkap.	Tidak <i>update</i> dengan dokumen apa saja yang sudah dan belum dimiliki, serta masa berlakunya.	1	5	5	High
5.	KR05	Keuangan	Kesalahan dalam membuat anggaran kerja.	Kurangnya ketelitian dan kepekaan dalam melakukan penganggaran.	2	3	6	Moderate
6.	KR06	Keuangan	Penggunaan pendanaan modal kerja eksternal.	Keterbatasan modal kerja bersumber internal.	5	1	5	Moderate
7.	KR07	Keuangan	Kesulitan dalam memperoleh utang dari pihak eksternal (bank).	Perusahaan tidak memiliki jaminan aset yang kuat untuk diajukan.	1	5	5	High
8.	KR08	Keuangan	Kesulitan piutang tertagih.	Tidak kuatnya posisi perusahaan dalam isi perjanjian utang-piutang/kontrak kerja yang dibuat oleh klien.	4	5	20	High
9.	KR09	Keuangan	Terjadi <i>fraud</i> .	Penggunaan fasilitas pribadi akibat ketiadaan fasilitas kantor.	5	5	25	High
10.	KR10	Keuangan	Kesulitan memenuhi kewajiban membayar utang.	Bisnis perusahaan mengalami kegagalan.	1	5	5	High
11.	KR11	Keuangan	Suku bunga meningkat.	Kebijakan pemerintah.	1	3	3	Low
12.	KR12	Keuangan	Inflasi terhadap harga barang/jasa.	Ketidaksesuai antara permintaan barang dan penawaran di pasar.	1	3	3	Low
13.	KR13	Keuangan	Eksposur meningkatnya nilai tukar.	Tidak melakukan <i>hedging</i> akibat potensi nilai tukar rupiah yang melemah terhadap dolar Amerika Serikat.	1	4	4	Moderate
14.	KR14	Keuangan	Kesulitan dalam memperoleh/mencairkan uang tunai tiba-tiba untuk keperluan mendesak.	Kebijakan perusahaan untuk menggunakan cek/giro dalam melakukan pencairan dana.	4	1	4	Moderate
15.	KR15	Operasional	Jumlah karyawan terbatas.	Keterbatasan dana perusahaan.	5	5	25	High
16.	KR16	Operasional	Ketidaksesuaian fungsional divisi.	Ketiadaan divisi Sumber Daya Manusia (SDM).	5	5	25	High
17.	KR17	Operasional	Keterlambatan pembuatan dokumen penagihan.	<i>Overload</i> pada divisi keuangan akibat jumlah karyawan terbatas.	3	4	12	High

No.	Kode Risiko	Klasifikasi Risiko	Kejadian Risiko	Penyebab Risiko	Inherent Risk			Kategori Peta Risiko
					L	I	R	
18.	KR18	Operasional	Penolakan dokumen penagihan.	Ketidakteitian dalam menyusun dokumen penagihan yang dipersyaratkan.	2	2	4	Low
19.	KR19	Operasional	Kecelakaan dalam melangsungkan pekerjaan.	Tidak ada penerapan SOP K3.	1	4	4	Moderate
20.	KR20	Operasional	Kesulitan dalam memperoleh produk yang sesuai spesifikasi.	Produk sudah tidak diproduksi atau bahkan baru di pasar.	1	5	5	High
21.	KR21	Operasional	Kapasitas produksi produk terbatas.	Mengandalkan satu pemasok saja.	1	5	5	High
22.	KR22	Operasional	Kesalahan produk yang diserahkan.	Tidak adanya QC internal dari perusahaan.	1	3	3	Low
23.	KR23	Operasional	Produk cacat/hilang pada saat pengerjaan, penyimpanan, dan/atau penyerahan.	Tidak memiliki SOP yang diterapkan.	1	5	5	High
24.	KR24	Operasional	Keterlambatan menyelesaikan pekerjaan.	Terdapat lebih dari satu pekerjaan yang dikerjakan pada waktu yang sama.	3	4	12	High
25.	KR25	Operasional	Proyek/pekerjaan ditunda dan/atau berhentikan.	Adanya kebijakan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk menunda dan/atau memberhentikan secara total.	1	4	4	Moderate
26.	KR26	Eksternalitas	Masalah pada pusat data eksternal ( <i>server down</i> ).	Ada dan/atau kurangnya <i>maintenance</i> oleh pihak eksternal.	1	4	4	Moderate
27.	KR27	Eksternalitas	<i>Cybercrime</i> .	Tidak memiliki sistem keamanan jaringan internal baik.	1	5	5	High
28.	KR28	Eksternalitas	Curah hujan ekstrem.	Perubahan iklim global La Nina.	3	2	6	Moderate
29.	KR29	Eksternalitas	Perubahan kondisi geografis secara fisik.	Pergeseran lempeng bumi.	1	4	4	Moderate
30.	KR30	Eksternalitas	Bencana alam.	Bencana alam sulit untuk terdeteksi.	1	4	4	Moderate
31.	KR31	Eksternalitas	Terkena wabah penyakit (COVID 19)	Tidak menerapkan protokol kesehatan COVID pada lingkungan kantor.	5	5	25	High

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Berikut adalah peta risiko yang didapatkan melalui evaluasi risiko, di mana terdapat 16 risiko *high*, 11 risiko *moderate*, dan 4 risiko *low*.



**Gambar 4. Peta Risiko**  
 Sumber: Diolah Penulis (2021)

Tabel 4. Rencana Perlakuan Risiko

No	Kode Risiko	INHERENT RISK			Kategori Tingkat Risiko	Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	RESIDUAL RISK			Kategori Tingkat Risiko Residual	PIC
		L	I	R					L	I	RR		
1	KR01	5	3	15	HIGH	Risk Reduction	Melakukan diversifikasi produk, seperti tidak hanya menjadi vendor, namun juga sebagai pemasok, dan pengirim. Dengan demikian, klien melihat kelengkapan dalam produk yang dimiliki perusahaan.  <b>Tahap:</b> 1. Melakukan riset terkait diversifikasi produk seperti apa yang dibutuhkan; 2. Merancang diversifikasi produk; 3. Mengajukan hasil rancangan ke direksi dan komisaris; 4. Mengimplementasikan.	*Riset Diversifikasi Produk: 1 bulan, Juli 2021.  *Merancang: 1 bulan, Agustus 2021.  *Mengajukan: H+1 rancangan, 1 September 2021.  *Implementasi: H+1 segera setelah hasil rancangan disetujui, 2 September 2021.	3	3	9	MODERATE	Direktur Pemasaran
2	KR03	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Peningkatan kualitas SDM melalui <i>training</i> dan <i>development</i> , serta sertifikasi sesuai dengan apa yang dibutuhkan, baik bertahap atau keseluruhan jika memungkinkan.  <b>Tahap:</b> 1. Riset T&D atau sertifikasi apa yang harus diadakan; 2. Riset biaya T&D atau sertifikasi, serta membuat anggarannya; 3. Mengajukan anggaran ke divisi keuangan; 4. Merealisasikan T&D atau sertifikasi bagi karyawan.	*Riset Kebutuhan T&D/Sertifikasi Karyawan: 2 hari, 22-23 Juli 2021.  *Riset Biaya & Penganggaran: 1 hari hari, 24 Juli 2021.  *Pengajuan Anggaran: 1 minggu, 25-31 Juli 2021.  *Realisasi: H+1 setelah disetujui divisi keuangan, 1 Agustus 2021.	1	3	3	LOW	Staf SDM
3	KR04	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Membuat <i>checklist box</i> (sudah punya dokumen apa saja) dan <i>timeline</i> : masa berlaku dokumen administrasi perizinan.  <b>Tahap:</b> 1. Merancang <i>checklist box</i> & <i>timeline</i> ; 2. Mengecek dokumen administrasi perizinan dan mencatat hasilnya di <i>checklist box</i> & <i>timeline</i> .	*Membuat <i>Checklist box</i> & <i>Timeline</i> : 2 hari, 1-2 Juli 2021.  *Penggunaan <i>Checklist box</i> & <i>Timeline</i> : 2 hari, 3-4 Juli 2021.	2	1	2	LOW	Manajer Operasional
4	KR07	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Melakukan pinjaman dengan menjaminkan aset pribadi (pemegang saham) perusahaan.  <b>Tahap:</b> 1. Memosisi/assess kondisi keuangan ke direksi dan komisaris, serta tujuan pinjaman eksternal; 2. Mengajukan usulan rencana ini dengan memberikan informasi terkait manfaat dan risiko yang mungkin terjadi ke depannya; 3. Jika disetujui, maka langsung turun/dikumpulkan; 4. Diajukan ke bank.	*Sosialisasi: 25 hari sebelum melakukan pinjaman, 1 hari, 1 Juli 2021.  *Mengajukan Usulan ke Direksi dan Komisaris: H+2 setelah sosialisasi, 7 hari, 3-9 Juli 2021.  *Pengurusan: H+1 setelah pengajuan awal, 15 hari, 10-24 Juli 2021.  *Pengajuan ke Bank: H+1 setelah pengurusan selesai, 1 hari, 25 Juli 2021.	1	4	4	MODERATE	Manajer Keuangan

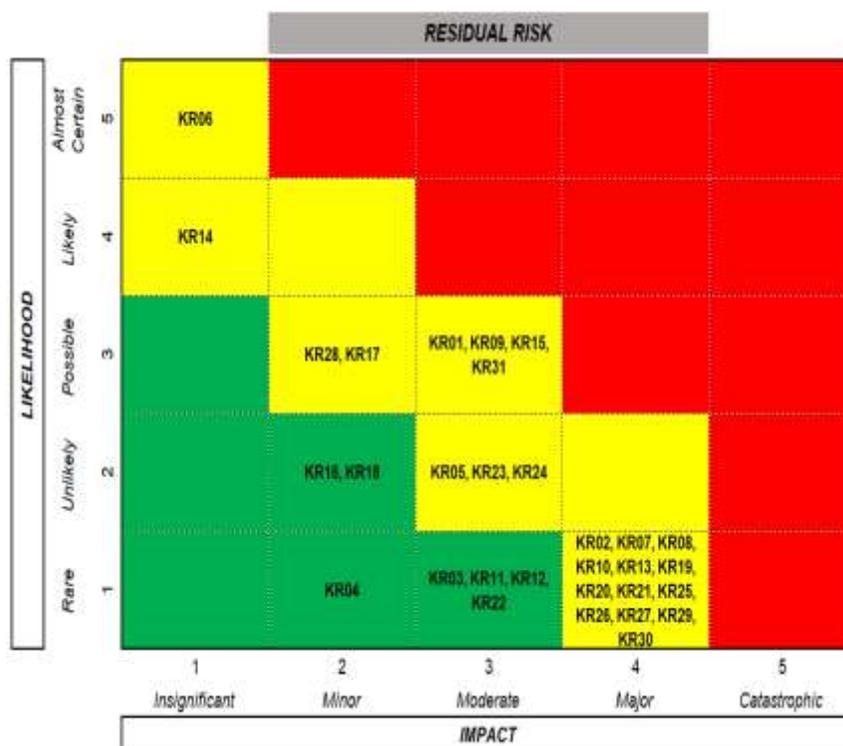
No	Kode Risiko	INHERENT RISK			Kategori Tingkat Risiko	Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	RESIDUAL RISK			Kategori Tingkat Risiko Residual	PIC
		L	I	R					L	I	RR		
5	KR08	4	5	20	HIGH	Risk Reduction	<p>Melakukan negosiasi dengan pihak klien sebelum menandatangani surat perjanjian.</p> <p><b>Tahap:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses pengecekan isi perjanjian utang-piutang/kontrak kerja;</li> <li>2. Apabila merugikan, maka lakukan proses negosiasi;</li> <li>3. Apabila sudah direvisi, lakukan pengecekan kembali;</li> <li>4. Jika sudah sesuai, maka berikan persetujuan.</li> </ol>	<p><b>*Pengecekan:</b> H+1 setelah diterimanya perjanjian utang-piutang/kontrak kerja, 2 hari</p> <p><b>*Negosiasi:</b> H+1 pengecekan, segera sesudah tahu bahwa isi perjanjian merugikan posisi perusahaan, 3 hari.</p> <p><b>*Review :</b> H+1 negosiasi, 2 hari.</p> <p><b>*Approval :</b> H+1 review, 1 hari.</p>	1	4	4	MODERATE	Direktur Pemasaran
6	KR09	5	5	25	HIGH	Risk Reduction	<p>Menghadirkan fasilitas kantor yang memadai dan dapat dimonitor oleh siapapun yang diberi akses.</p> <p><b>Tahap:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riset kebutuhan fasilitas (jumlah &amp; spesifikasi) dan membuat anggaran;</li> <li>2. Pembelian &amp; pengaturan fasilitas agar tetap bisa dimonitor aktivitasnya, serta terintegrasi dengan fasilitas lainnya;</li> <li>3. Penggunaan fasilitas.</li> </ol>	<p><b>*Riset &amp; Penganggaran:</b> 3 hari, 1-3 Juli 2021.</p> <p><b>*Pembelian &amp; Setting :</b> H+1 riset &amp; penganggaran, 1 hari, 4 Juli 2021.</p> <p><b>*Dapat digunakan:</b> H+1 pembelian dan setting, 5 Juli 2021.</p>	3	3	9	MODERATE	Direktur Utama
7	KR10	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	<p>Memasukan perhitungan <i>cost</i> kewajiban utang dan bunganya ke dalam anggaran setiap pekerjaan, sehingga apabila bisnis gagal kewajibannya tetap mampu dibayarkan.</p>	<p><b>*Proses Penganggaran:</b> Dilakukan sesaat utang diperoleh dan saat membuat anggaran untuk setiap pekerjaan yang akan dikerjakan, 3-7 hari, 1-7 Juli 2021.</p>	1	4	4	MODERATE	Manajer Keuangan
8	KR15	5	5	25	HIGH	Risk Reduction	<p>Mempekerjakan karyawan dengan sistem kontrak/magang.</p> <p><b>Tahap:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat lowongan pekerjaan secara <i>online</i>.</li> <li>2. Seleksi CV dan wawancara, serta rekrutmen jika kandidat memenuhi persyaratan.</li> <li>3. Orientasi atau pengenalan lingkungan kantor terhadap karyawan baru.</li> <li>4. Karyawan pun resmi bekerja.</li> </ol>	<p><b>*Proses Seleksi dan Rekrutmen:</b> 1 minggu, 22-27 Juli 2021.</p> <p><b>*Orientasi:</b> H+1 seleksi dan rekrutmen, 1 minggu, 28 Juli-3 Agustus 2021.</p> <p><b>*Resmi Bekerja:</b> H+1 Orientasi, 4 Agustus 2021 sampai dengan selesainya isi kontrak.</p>	3	3	9	MODERATE	Staf SDM

No	Kode Risiko	INHERENT RISK			Kategori Tingkat Risiko	Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	RESIDUAL RISK			Kategori Tingkat Risiko Residual	PIC
		L	I	R					L	I	RR		
9	KR16	5	5	25	HIGH	Risk Reduction	Menghadirkan divisi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan merekrut karyawan yang memang ahli dan berpengalaman dalam bidang tersebut.  <b>Tahap:</b> 1. Membuat lowongan pekerjaan secara online. 2. Seleksi CV dan wawancara, serta rekrutmen jika kandidat memenuhi persyaratan. 3. Orientasi atau pengenalan lingkungan kantor terhadap karyawan baru. 4. Karyawan pun resmi bekerja.	<b>*Proses Seleksi dan Rekrutmen:</b> 2 minggu, 1-14 Juli 2021.  <b>*Orientasi:</b> H+1 seleksi dan rekrutmen, 1 minggu, 15-21 Juli 2021.  <b>*Resmi Bekerja:</b> H+1 Orientasi, 22 Juli 2021.	2	2	4	LOW	Direktur Utama
10	KR17	3	4	12	HIGH	Risk Reduction	Mempekerjakan karyawan dengan sistem kontrak/magang.  <b>Tahap:</b> 1. Membuat lowongan pekerjaan secara online. 2. Seleksi CV dan wawancara, serta rekrutmen jika kandidat memenuhi persyaratan. 3. Orientasi atau pengenalan lingkungan kantor terhadap karyawan baru. 4. Karyawan pun resmi bekerja.	<b>*Proses Seleksi dan Rekrutmen:</b> 1 minggu, 22-27 Juli 2021.  <b>*Orientasi:</b> H+1 seleksi dan rekrutmen, 1 minggu, 28 Juli-3 Agustus 2021.  <b>*Resmi Bekerja:</b> H+1 Orientasi, 4 Agustus 2021 sampai dengan selesainya isi kontrak.	3	2	6	MODERATE	Staf SDM
11	KR20	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Melakukan negosiasi untuk merubah spesifikasi dengan pihak klien.	<b>*Proses Negosiasi:</b> Segera, sesudah tahu bahwa spesifikasi teknis terlalu tinggi untuk dikerjakan perusahaan, 3-7 hari.	1	4	4	MODERATE	Direktur Operasional
12	KR21	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Melakukan riset guna mempunyai daftar pemasok cadangan apabila pemasok utama mengalami masalah.	<b>*Pelaksanaan Riset Pemasok:</b> Segera sesudah mengetahui spesifikasi produk yang dibutuhkan klien dengan target paling sedikit 2 pemasok, 3-7 hari.	1	4	4	MODERATE	Manajer Operasional
13	KR23	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Membuat SOP.  <b>Tahap:</b> 1. Merancang SOP. 2. Mengajukan SOP untuk disahkan oleh pejabat yang lebih tinggi kedudukannya. 3. Implementasi SOP. 4. Evaluasi SOP.	<b>*Merancang SOP:</b> 2 minggu, 1-14 Juli 2021.  <b>*Pengesahan SOP:</b> H+1 merancang, 1 minggu, 15-21 Juli 2021  <b>*Implementasi:</b> H+1 pengesahan SOP, 22 Juli 2021.  <b>*Evaluasi:</b> per bulan, 3 bulan, dan 6 bulan.	2	3	6	MODERATE	Direktur Operasional

No	Kode Risiko	INHERENT RISK			Kategori Tingkat Risiko	Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Deskripsi Perlakuan Risiko	Target Jadwal Pelaksanaan	RESIDUAL RISK			Kategori Tingkat Risiko Residual	PIC
		L	I	R					L	I	RR		
14	KR24	3	4	12	HIGH	Risk Reduction	Membuat <i>timeline</i> pekerjaan, yang kemudian diserahkan ke Divisi Pemasaran, Direksi, dan Komisaris, agar tidak perlu terlalu tergesa dalam mencari pekerjaan dalam jangka waktu dekat.  <b>Tahap:</b> 1. Merancang <i>timeline</i> pekerjaan; 2. Mengisi <i>timeline</i> sesuai pekerjaan yang dimiliki; 3. Diserahkan/diformasikan ke divisi pemasaran untuk mengatur penjualannya.	*Perancangan dan Mengisi <i>Timeline</i> : 1 minggu, 1-7 Juli 2021.  *Penyerahan ke Divisi Pemasaran, Direksi, dan Komisaris: H+1 setelah merancang dan mengisi <i>timeline</i> , 1 hari, 8 Juli 2021.	2	3	6	MODERATE	Direktur Operasional
15	KR27	1	5	5	HIGH	Risk Reduction	Membangun sistem jaringan LAN ( <i>Local Area Network</i> ) sebagai pusat data dan tempat pendistribusian informasi.  <b>Tahap:</b> 1. Memasang LAN di kantor dan mengintegrasikan dengan fasilitas kantor lainnya; 2. Uji coba, sembari evaluasi dan melakukan perbaikan; 3. Menerapkan dalam aktivitas sehari-hari.	*Memasang, Uji Coba, Evaluasi, dan Perbaikan: 3 bulan pertama, Agustus-September 2021.  *Penerapan Total: November 2021 sampai dengan seterusnya diimbangi dengan evaluasi per bulannya.	1	4	4	MODERATE	Direktur Operasional
16	KR31	5	5	25	HIGH	Risk Reduction	Menerapkan protokol COVID 19 di lingkungan kantor, seperti persentase maksimum kapasitas orang, 5M, dan vaksinasi.  <b>Tahap:</b> 1. Membuat protokol secara tertulis (poster) terkait syarat-syarat memasuki kawasan kantor; 2. Mensosialisasikan protokol; 3. Menerapkan protokol.	*Membuat dan Mensosialisasikan Protokol Tertulis: 1 hari, 22 Juli 2021.  *Penerapan Total: H+1 protokol ada dan dipasang. Segera mungkin (23 Juli 2021) sampai dengan COVID 19 hilang.	3	3	9	MODERATE	Staf SDM

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Berikut peta risiko residual yang dibuat apabila rencana perlakuan risiko diterapkan dengan baik dan sesuai dengan target jadwal pelaksanaan, di mana terdapat 0 risiko *high*, 24 risiko *moderate*, dan 7 risiko *low*.



**Gambar 5. Peta Risiko Residual**

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Paparan tersebut menunjukkan bahwa sistem manajemen risiko memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengendalikan setiap strategi maupun teknis operasionalnya agar mampu mencapai sasaran yang telah ditentukan di dalam Rencana Jangka Panjang maupun Rencana Kerja tahunan. Atas usulan tersebut maka perusahaan perlu menyusun rencana implementasi sistem manajemen risiko ini serta menyiapkan skema manajemen perubahan yang mungkin terjadi. Sebagai langkah awal, perusahaan dapat menyelenggarakan sosialisasi terkait manajemen risiko untuk membangun kesadaran setiap karyawan sebagai pemilik risiko. Setelah kesadaran itu terbangun maka perusahaan dapat segera membentuk unit manajemen risiko yang nantinya secara formal akan mengelola risiko sehari-hari.

Efektivitas dari sistem manajemen risiko adalah ketika upaya evaluasi dan perbaikan kinerja sistem mampu dilaksanakan secara tepat sasaran. Oleh karenanya, perusahaan perlu menyiapkan rencana penilaian *risk maturity analysis* untuk menentukan di mana saja sistem perlu dilakukan perbaikan. Ketika dimensi budaya sadar risiko meningkat maka setiap pemilik risiko akan mampu mengelola setiap aktivitas di unit kerjanya dengan pertimbangan risiko ISO 31000:2018.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, yakni terurai ke dalam lima poin, yakni:

1. Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi dirancang secara sistematis dan terintegrasi dengan menggunakan pedoman ISO 31000:2018. Rancangan pun meliputi struktur organisasi manajemen risiko, Matriks RACI, serta tiga kriteria (kriteria kemungkinan risiko, kriteria dampak risiko, serta kriteria kategori peta risiko).
2. Berdasarkan hasil identifikasi, maka diperoleh 31 risiko korporasi yang ada di PT Rafi Pompa Energi. Adapun risiko korporasi tersebut diklasifikasikan ke dalam empat kategori; risiko keuangan, risiko operasional, risiko strategis, dan risiko eksternalitas.
3. Berdasarkan hasil analisis, maka diperoleh nilai kemungkinan, dampak, dan total untuk setiap risiko yang teridentifikasi. Adapun nilai risiko terendah, yakni 3, sedangkan nilai risiko tertinggi, yakni 25.
4. Berdasarkan hasil evaluasi, 16 risiko diantaranya adalah berkategori *high*, 11 risiko berkategori *moderate*, dan 4 risiko sisanya berkategori *low*.
5. Terdapat dua cara perlakuan yang dilakukan terhadap 16 risiko berkategori *high*, yaitu *risk reduction*. Secara singkat, rencana perlakuan risiko dengan *risk reduction* meliputi diversifikasi produk, penggunaan aset pemilik perusahaan sebagai jaminan untuk melakukan peminjaman ke bank, kemudian pengadaan divisi Sumber Daya Manusia (SDM) secara independen dan fasilitas perusahaan yang memadai. Lalu, pembuatan SOP, baik SOP protokol kesehatan COVID 19 selama menjalankan aktivitas sehari-hari di kantor ataupun SOP aktivitas bisnis. Tak hanya itu, pembuatan *timeline* (manajemen proyek) juga penting dilakukan mengingat perusahaan sering kali memproses lebih dari satu pekerjaan dalam waktu yang bersamaan. Dengan dilakukannya perlakuan risiko terhadap risiko berkategori *high*, maka muncul lah hasil analisis yang baru nantinya berupa nilai risiko residual, di mana terdapat 0 risiko berkategori *high*, 24 risiko berkategori *moderate*, dan 7 risiko sisanya berkategori *low*.

Hasil penelitian dengan keluaran berupa Rancangan dan Asesmen Sistem Manajemen Risiko PT Rafi Pompa Energi ini belum tentu seutuhnya masih sama dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan, mengingat periode observasi dilakukan pada 18 Agustus—18 November 2020. Apabila pihak internal PT Rafi Pompa Energi memiliki rencana untuk melakukan implementasi agar risiko terkelola dengan baik, maka proses asesmen harus ditinjau kembali karena sifat daripada risiko sendiri yang dinamis atau berubah-ubah, barangkali tidak terjadi hari ini, namun besok terjadi, barangkali hari ini ekstrem, namun besok menjadi hal yang lazim terjadi. Dengan demikian pula, hasil penerapan menjadi relevan dan efektif dalam

mengatasi risiko yang ada. Cara peninjauan kembali terhadap proses asesmen pun dapat dilakukan dengan banyak hal, antara lain:

1. Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan yang relevan, tak hanya karyawan di tingkat manajemen puncak, melainkan juga yang ada di lapangan.
2. Melihat kembali catatan atau data historis yang dimiliki sebelumnya, terkait kejadian risiko apa saja yang pernah terjadi.
3. Menetapkan dan memastikan bahwa ruang lingkup dan konteks benar-benar memiliki isu tentang kehadiran risiko, agar pembuatan manajemen risiko menjadi fokus.

Penerapan ERM atau MRKT yang efektif dan efisien sebenarnya tidak sulit, hanya saja butuh perilaku dan budaya disiplin yang tinggi, serta kepekaan dan analisis yang kuat terhadap variabel yang berada di sekeliling aktivitas perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djohanputro, Bramantyo (2018). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*, cet. 2. Jakarta: PPM Manajemen.
- Arumsari, L. S. 2019. Asesmen Manajemen Risiko Pada PT Bina Pertiwi Energi. *Skripsi*. Program Sarjana Manajemen Bisnis Sekolah Tinggi PPM Manajemen. Jakarta.
- CRMS Indonesia (2019). Survei Nasional Manajemen Risiko 2019. Diakses melalui <https://crmsindonesia.org/wp-content/uploads/2019/11/CRMS-Indonesia-Survei-Nasional-Manajemen-Risiko-2019.pdf> pada Minggu, 4 April 2021.
- ISO 31000:2018(en) Risk Management-Guidelines. (n.d.). Diakses melalui ISO Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> pada Minggu, 17 Januari 2021.