



**JOURNAL
OF EMERGING
BUSINESS MANAGEMENT AND
ENTREPRENEURSHIP STUDIES**



J | E | B | M | E | S

Volume 2 | Nomor 2 | Tahun 2022 | Hal. 86-195





Volume 2, Number 2, October 2022

Published by
Research Center and Case Clearing House
PPM School of Management
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

The Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies is established in April 2021
Publication frequency: April (no.1) and October (no.2)

EDITOR IN CHIEF

Dr. Aprihatiningrum Hidayati, S.Psi., M.M.

MANAGING EDITOR

Rosita Fitriyani, S.E.

EDITORIAL ADVISORY AND REVIEW BOARD

Rike Penta Sitio, S.E., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Noveri Maulana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Anggun Pesona, S.Psi., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dimas Maulana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Pepey Riawati Kurnia, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Yunita Andi Kemalasari, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Riza Aryanto, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Wendra, M. HRM.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Prof. Syamsul Amar
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Endah N. Hamdani, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Martdian Ratnasari, S.E., M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
M Akhsanur Rofi, M.M, NPDP
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Aries Heru Prasetyo, M.M., RFP-I, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Lufina Mahadewi, M.M., M.Sc.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Novy Silviadewi, S.E., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Ahalik, S.E., Ak., M. Si., M.Ak.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Dolly A. Prameswari, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

Ricky Virona Martono, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Hendrarto K. Supangkat, M.M, Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Ir. Erlinda N. Yunus, M.M., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Dr. Alain Widjanarka, S.T., M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Diyah Ratna Fauziana, M.M.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Andi Ilham Said, M.S.O.M., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Widyarso Roswinanto, M.M., M.B.A., Ph.D.
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)
Prof. Andrianto Widjaja
(Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

EDITORIAL OFFICE

Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340, Indonesia
Ph. (62)21 2300313 #1108 / Fax (62)21 2302040/51
jebmes@ppm-manajemen.ac.id



Volume 2, Number 2, October 2022

TABLE OF CONTENTS

Pedoman Risiko, Struktur Risiko, dan Asesmen Risiko PT XYZ Tahun 2022-2023 <i>Nadetya Prisidiyani, Aries Heru Prasetyo</i>	86-108
Rancangan Penyempurnaan Sistem Seleksi Manager Finance & Accounting di PT Stamina Trimegah Perkasa <i>Stanley Rei Nevan Lie, Eva Hotnaidah Saragih</i>	109-127
Asesmen Risiko PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera Berbasis ISO 31000:2018 <i>Rexy Chalid Akbar, Haryo Ridhonoto Muktiaji, Aries Heru Prasetyo</i>	128-145
Analisis Tahapan Sistem Rekrutmen dan Seleksi Underwriter PT Asuransi Candi Utama <i>Bagas Danindra Zulkarnaen; Wendra</i>	146-160
Strategi Penjualan Modem Router PT Solusi Media Semesta Periode 2022 – 2023 <i>Chaerulifan Pranaramadhana, Siti Nuraisyah Suwanda</i>	161-175
Pedoman dan Asesmen Manajemen Risiko Pada PT Logistik Nasional Tahun 2022-2023 <i>Febriani Evelin Mauli Siahaan, Nur Fitriyanti Agustina, Aries Heru Prasetyo</i>	176-195

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

Nadetya Azzahra Prisidiyani*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

nadetyazzahra@gmail.com

Aries Heru Prasetyo

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

justzhongshan@gmail.com

**Korespondensi Penulis*

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



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

ABSTRAK

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

Kata Kunci:

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

ABSTRACT

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

Keywords:

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

PENDAHULUAN

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

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

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

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

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

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

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

Identifikasi Risiko

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

Analisis Risiko

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

Evaluasi Risiko

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

Perlakuan Risiko

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

METODE RISET

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

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

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

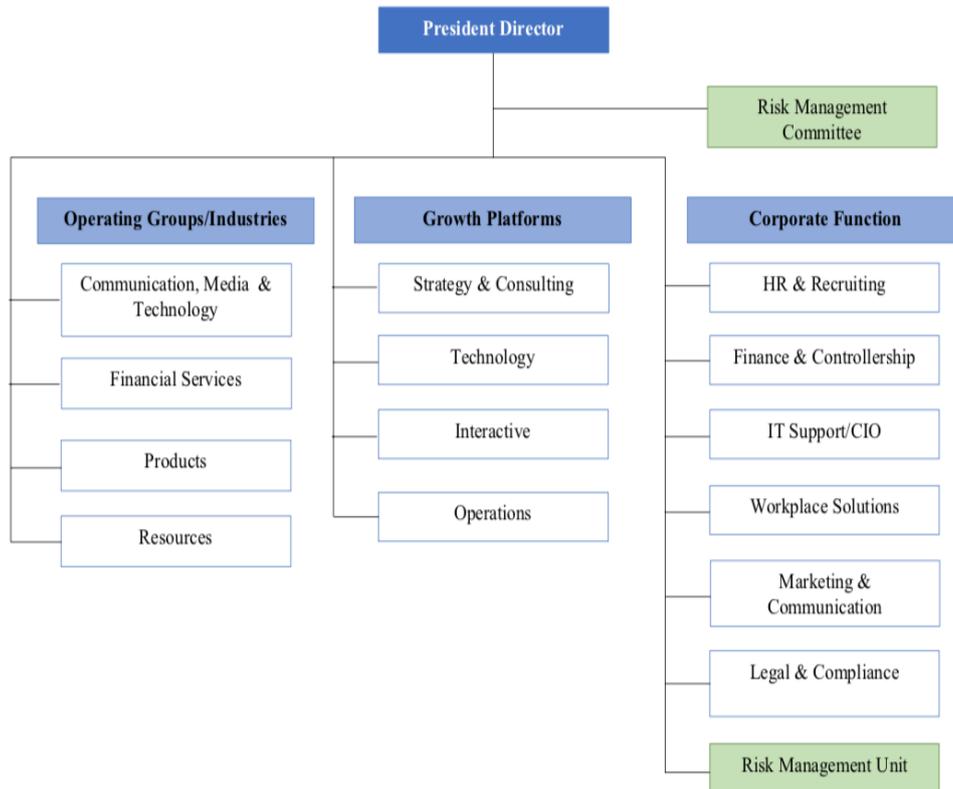
Tabel 1. Metode Analisis Data

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

Sumber: Diolah Penulis (2022)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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



Gambar 1. Usulan Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Sumber: Diolah Penulis (2022)

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

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

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

Tabel 2. RACI matrix

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

Catatan:

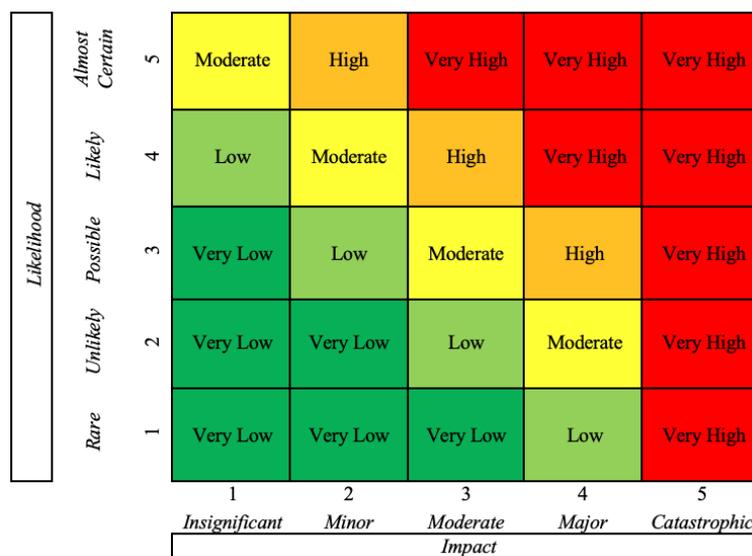
PD = *President Director/Direktur Utama*, RMC = *Risk Management Committee/Komite Manajemen Risiko*, MD = *Managing Director/Direksi*, UMR = *Unit Manajemen Risiko*, Risk Owner = *Pemilik Risiko*.

Sumber : Diolah Penulis (2022)

Tabel 3. Kriteria Kemungkinan Risiko

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

Sumber : Diolah Penulis (2022)



Gambar 2. Kriteria Peta Risiko

Sumber : Diolah Penulis (2022)

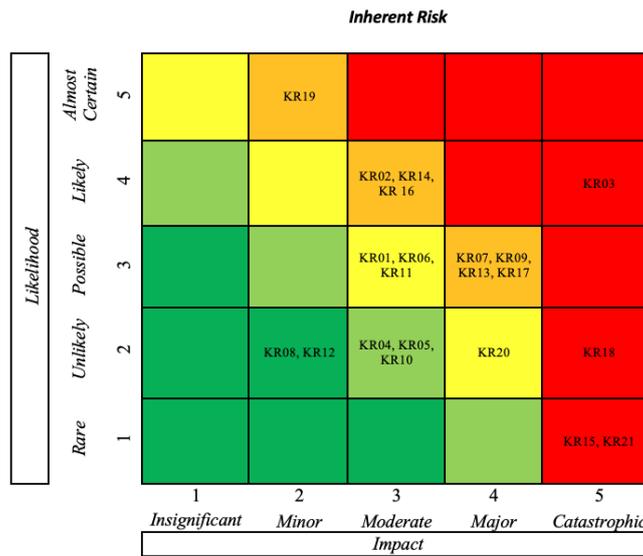
Tabel 4. Kriteria Dampak Risiko

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

Sumber : Diolah Penulis (2022)

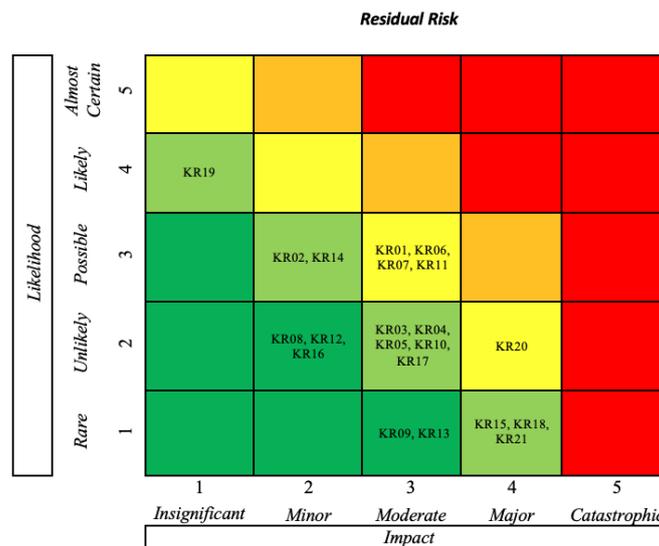
Setelah menentukan kriteria risiko, langkah selanjutnya adalah melakukan asesmen risiko. Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang dilakukan, terdeteksi 21 risiko korporat yang dapat terjadi di PT XYZ. Selanjutnya, dilakukan analisis risiko untuk menilai tingkat dampak (I) dan kemungkinan (L) pada setiap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

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



Gambar 3. Peta Risiko Inherent

Sumber : Diolah Penulis (2022)



Gambar 4. Peta Risiko Residual

Sumber : Diolah Penulis (2022)

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

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

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

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

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

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

KESIMPULAN DAN SARAN

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

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

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

DAFTAR PUSTAKA

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

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

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

Lampiran 1. Identifikasi dan Analisis Risiko

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

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

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

Lampiran 2. Perlakuan Risiko

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

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

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

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

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

Rancangan Penyempurnaan Sistem Seleksi *Manager Finance & Accounting* di PT Stamina Trimegah Perkasa

Stanley Rei Nevan Lie

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

stanleyrei10@gmail.com

Eva Hotnaidah Saragih*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

evasaragih67@gmail.com

*Korespondensi Penulis

Diterima: 02-02-2022 | Disetujui: 07-07-2022 | Dipublikasi: 26-10-2022



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

ABSTRAK

Sistem seleksi adalah proses dimana perusahaan menyaring kandidat dengan kriteria yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan suatu divisi. Ketepatan memilih karyawan bertujuan agar kandidat yang mengisi divisi/posisi dapat menjalankan tugas dengan benar dan tepat. Di perusahaan PT Stamina Trimegah Perkasa, jabatan *Manager Finance & Accounting* menjadi jabatan yang paling sering pergantian karyawan dibandingkan dengan posisi/jabatan lain di perusahaan. Berdasarkan data, *turnover* karyawan yang tinggi dikarenakan kurangnya ilmu, kemampuan dan keterampilan hingga membuat pekerjaan tidak dapat berjalan dengan yang seharusnya. Hal ini membuat sistem seleksi yang dimiliki perusahaan perlu disempurnakan agar dapat memilih karyawan dengan lebih tepat. Peneliti membandingkan praktik yang sudah berjalan dengan teori proses seleksi Bohlander dan Snell untuk mengidentifikasi masalah/kesenjangan dan membantu pembuatan rancangan sistem seleksi baru di perusahaan. Hasil temuan masalah/kesenjangan akan diperbaiki berpanduan pada teori Bohlander dan Snell salah satunya yaitu penambahan sistem seleksi seperti tahap seleksi pra kerja dan kesehatan. Tetapi bukan hanya penambahan tahap seleksi, penambahan tes dan alat bantu seperti *form* penilaian juga dibuatkan untuk memilih dan membandingkan setiap kandidat. Panduan implementasi rancangan sistem seleksi baru akan dibuatkan agar dapat sesuai dengan tujuan setiap tahap menyaring kandidat hingga akhirnya mendapatkan kandidat yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan.

Kata Kunci:

Manajemen Sumber Daya Manusia, Sistem Seleksi, Penyempurnaan Sistem, Tes Seleksi

ABSTRACT

Strategic management has been praised for presenting firms with advantages. However, empirical evidence for its impact on firms under challenging conditions still needs empirical evidence. This study evaluates a unique situation in which firms facing the same external threat could end up differently. The relationships between strategic management and firms' survival abilities were investigated by surveying 67 nickel-mining firms on Sulawesi Island, Indonesia. Each firm's level in strategic management was measured by a questionnaire based on a two-dimensional model for strategic management maturity comprising process and leadership dimensions. Meanwhile, a firm's survival ability was assessed in six facets, including detecting a threat, formulating an anticipation plan, implementing the plan, maintaining operations, maintaining performance, and continuing to exist in the future. Regression techniques were employed in the analysis. Proof of the positive effect that strategic management has on firms' survival is delivered as the main result. It is further found that maturity in strategic management plays a more dominant role than strategic leadership. The effects of both dimensions in strategic management maturity on each survival ability facet are also explored..

Keywords:

Human Resources Management, Selection System, System Improvement, Selection Test

PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset yang sangat penting dan unik dalam sebuah perusahaan. Di Antara aset-aset lain seperti modal, bangunan, mesin, peralatan kantor, persediaan barang, dan lainnya hanya karyawan yang dapat bernapas, berpikir dan berperilaku. Keunikan ini jika memiliki kualitas yang baik dan dilibatkan dalam aktivitas usaha akan memberikan sumbangan yang besar bagi kemajuan perusahaan (Rahmawati dan Shalahuddin, 2017). Perusahaan tidak akan berjalan dan tumbuh dengan baik, tanpa didukung sumber daya manusia yang handal dan kompeten. Dalam persaingan dibidang ekonomi saat ini, setiap perusahaan berupaya dan di tuntut untuk memperoleh sumber daya manusia yang tepat dan berkompoten guna mendorong kesuksesan usaha mereka sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya (Halisa, 2020). Oleh karena itu perusahaan memerlukan karyawan berkualitas. Karyawan yang berkualitas bertujuan agar dapat mengerjakan tugas-tugas yang dimilikinya dengan benar dan membantu divisinya berjalan dengan baik. Jika setiap karyawan dapat mengerjakan tugas masing-masing dengan baik, perusahaan secara langsung akan merasakan dampak baiknya dengan perusahaan berjalan dengan lancar dan semakin berkembang. Karyawan di perusahaan akan diberikan pelatihan dan pengembangan selanjutnya yang bertujuan menjadi salah satu upaya untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis (Fadyanto, 2017). Tetapi sebelum itu tentunya perusahaan harus memastikan jika karyawannya berkompotensi. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik tentu akan memberikan kontribusi penting dan kinerja yang baik pula di dalam produktivitas suatu perusahaan (Jimmy, 2014) Melalui seleksi yang sesuai akan didapatkan karyawan yang memiliki kualitas/kompetensi. Dalam waktu 3 tahun terakhir terjadi turnover karyawan di jabatan *Manager Finance & Accounting* yang cukup tinggi, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1 Riwayat Divisi *Finance & Accounting*

Karyawan	Periode	Catatan
Karyawan 1	Maret 2018-Oktober 2019	Selesai masa percobaan
Karyawan 2	Oktober 2018-Januari 2019	Selesai masa percobaan (tidak diperpanjang)
Karyawan 3	Februari 2019-Oktober 2019	Dipindahkan posisi
Karyawan 4	November 2019-Agustus 2020	Dipindahkan posisi
Karyawan 5	Agustus 2020-Oktober 2020	Mengundurkan diri
Karyawan 6	Oktober 2020-November 2020	Selesai masa percobaan
Karyawan 4	November 2020-Februari 2021	Mengundurkan diri (sebelumnya sudah pernah Menjabat tapidipindahkan posisi dan dikembalikan lagi
Karyawan 7	Februari 2021-Juli 2021	Mengundurkan diri (Tidak lolos menjadi karyawan tetap)

Sumber: Data Internal Perusahaan (2021)

Proses seleksi adalah proses penting karena menentukan penyaringan karyawan yang berkompotensi, terutama untuk pekerjaan inti salah satunya yaitu pekerjaan *Manager Finance & Accounting*.

Jika dilihat dari tabel 1, dalam kurun waktu 3 tahun ada 7 orang berbeda yang saling berganti mengisi posisi tersebut. Dalam keterangan kenapa karyawan keluar yaitu ada 4 orang yang dikeluarkan/diselesaikan masa percobaannya dikarenakan pekerjaan yang dijalankan tidak benar dan

sering salah walaupun sudah diberikan pelatihan oleh manajer terkait dan manager HRD. Lalu 2 orang dipindahkan posisi mereka dengan alasan yang sama hanya saja perusahaan merasa masih bisa digunakan karyawan tersebut di divisi lain. Sedangkan ada 1 orang yang mengundurkan diri. Berdasarkan hasil wawancara, dikeluarkan/diselesaikan masa percobaan dan dipindahkan posisi karyawan tersebut dikarenakan gagal menjalankan tugas pekerjaan, pelatihan agar dapat beradaptasi dan mengerti mengenai pekerjaan mereka sudah diberikan oleh manajer HRD dan manajemen terkait tetapi tetap hasil kerja tidak konsisten.

Setelah diteliti saat rekrutmen perusahaan berhasil mengumpulkan cukup banyak kandidat. Saat tahap seleksi, karyawan dapat menjelaskan dan membicarakan mengenai jabatan yang akan diisi dengan baik secara lisan tetapi sayangnya saat implementasi tidak sebaik yang diharapkan dan yang sudah sempat dijelaskan saat wawancara dan daya tangkap terhadap hal baru juga kurang. Sempat diasumsikan perlunya adaptasi tetapi seiring berjalannya waktu hingga masa percobaan dari masing-masing kandidat sudah mencapai batas yaitu 6 bulan/kurang dari 6 bulan, perusahaan memilih tidak menjadikan mereka menjadi karyawan tetap karena konsistensi, inisiatif dan cara bekerja yang kurang membuat divisi tersebut berjalan tidak lancar. Dari hasil *turnover* yang tinggi, juga membuat bagian HRD dan manajemen terkait harus meluangkan waktu mengajarkan kembali orang-orang baru, perusahaan mengeluarkan uang untuk menggaji karyawan yang tidak tepat, dan terjadinya rangkap jabatan. Hal ini perlu diperbaiki oleh perusahaan agar posisi *Manager Finance & Accounting* dapat diisi orang yang tepat dan oleh karena itu sistem seleksi untuk *Manager Finance & Accounting* harus disempurnakan. Dalam penelitian ini masalah dihadapi sebagai berikut:

1. Apa yang dibutuhkan untuk penyempurnaan sistem seleksi bagian *Finance & Accounting* di PT Stamina Trimegah Perkasa, baik dari aspek proses, metode maupun instrumen berdasarkan masalah yang ada?
2. Bagaimana rancangan penyempurnaan sistem seleksi karyawan PT Stamina Trimegah Perkasa dan panduan implementasinya?

Berdasarkan rumusan masalah yang di atas tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teridentifikasinya kebutuhan penyempurnaan sistem seleksi karyawan di PT Stamina Trimegah Perkasa.
2. Tersusunnya rancangan penyempurnaan sistem seleksi PT Stamina Trimegah Perkasa dan panduan implementasinya.

Ruang Lingkup peneliti yaitu jabatan *Manager Finance & Accounting*. Batasan penelitian ini adalah perancangan seleksi untuk jabatan *Manager Finance & Accounting* dilatarbelakangi dengan kebutuhan perusahaan untuk mendapatkan kandidat yang sesuai/dibutuhkan karena secara riwayat posisi tersebut banyak kandidat/karyawan yang tidak sesuai, jika dibandingkan dengan divisi/jabatan lain. Manfaat dari hasil penelitian diharapkan dapat membantu perusahaan menyempurnakan sistem

seleksi untuk jabatan *Manager Finance & Accounting* agar kandidat sesuai dengan kebutuhan perusahaan bukan hasil secara teori atau lisan tapi juga praktik implementasi di lapangan. Pertamata untuk mengidentifikasi kebutuhan rancangan penyempurnaan sistem seleksi yang baru, peneliti akan menggunakan teori Bohlander dan Snell sebagai perbandingan dengan sistem seleksi yang dimiliki perusahaan. Menurut Bohlander dan Snell (2013), seleksi adalah proses menentukan orang yang mempunyai kualifikasi yang relevan untuk mengisi lowongan pekerjaan, biasanya program seleksi perusahaan secara formal tanggung jawab dari bagian SDM tetapi manajer lini secara khusus membuat keputusan mengenai orang yang akan dipekerjakan di unit mereka. Tahap seleksi ini bertujuan agar perusahaan dapat melihat potensi karyawan, memastikan karyawan memiliki kompetensi yang diinginkan, dan meminimalisir *turnover* karyawan karena adanya ketidakcocokan pekerjaan/perusahaan dengan calon pekerja. Berikut adalah proses seleksi menurut Bohlander dan Snell (2013):



Gambar 1 Proses Seleksi

Sumber: Bohlander dan Snell, 2013

Setelah membaca penelitian dari Hanifa (2016) yang membahas topik yang hampir sama, penulis akan menggunakan penelitian Hanifa (2016) sebagai referensi dan menggunakan teori yang sama di penelitiannya yaitu Bohlander dan Snell (2013) seperti di gambar 1. Berikut ini adalah tahapan proses seleksinya:

1. Pengajuan *resume*, CV dan aplikasi

Seleksi dimulai saat kandidat mengajukan *resume*, CV, dan aplikasi lainnya. Lalu pada tahap ini bagian HRD akan melakukan pemeriksaan data kandidat dan dilihat mana yang dirasa sesuai dengankriteria yang diinginkan perusahaan.

2. Wawancara Kerja

Setelah penyaringan *resume*, CV dan aplikasi, untuk kandidat yang memenuhi kriteria akan mendapatkan panggilan untuk ke tahap selanjutnya yaitu wawancara. Jenis wawancara berbeda-beda jenisnya dan terkadang bisa dengan 1 orang atau lebih. Wawancara memiliki berbagai metode seperti wawancara non-direktif, wawancara terstruktur, wawancara situasional, wawancara deskripsi, wawancara panel dan sekuensial, wawancara melalui telepon, wawancara terkomputerisasi, dan wawancara melalui konferensi video. Ketika penguji/pewawancara merasa puas dan cocok dengan hasil yang didapatkan sesuai kriteria yang diperlukan maka kandidat akan lolos dalam tahap ini.

3. Pengecekan referensi dan latar belakang

Perusahaan melakukan pengecekan referensi dan latar belakang melalui data yang diberikan kandidat, pengecekan referensi kerja pada umumnya dengan cara menelpon perusahaan sebelumnya untuk memverifikasi keterangan pengalaman kerja dan referensi kerja yang dimiliki kandidat.

4. Tes Pra Kerja

Tes pra kerja adalah pengukuran objektif dan terstandar kandidat yang digunakan untuk mengukur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan karakteristik. Beberapa jenis dari tes pra kerja antara lain:

- a. Tes pengetahuan adalah tes mengenai seberapa memahaminya pengetahuan kandidat terhadap pekerjaan yang diinginkan.
- b. Tes contoh pekerjaan adalah tes yang mengharuskan kandidat untuk melaksanakan serangkaian tugas yang berkaitan dengan posisi yang akan diisi.
- c. Test pusat asesmen, yaitu metode untuk menggali kompetensi perilaku sehingga dapat ditemukan area kekuatan maupun kompetensi yang perlu dikembangkan oleh individu melalui sejumlah simulasi, contohnya tes *problem analysis* dan *role play*.
- d. Tes kemampuan kognitif adalah tes mengukur kemampuan mental, kecerdasan umum, kefasihan lisan, kemampuan berhitung, dan kemampuan penalaran.
- e. Tes biodata adalah tes mengumpulkan informasi biografi tentang kandidat yang terlihat untuk menghubungkan dengan kesuksesan bekerja. Kandidat akan ditanyakan mengenai peristiwa dan sikap yang merefleksikan sikap, pengalaman, ketertarikan, keterampilan dan kemampuan.
- f. Tes kepribadian dan ketertarikan adalah tes untuk membaca karakteristik dan ketertarikan kandidat dengan beberapa pertanyaan yang jawabannya mencerminkan kandidat dalam suatu kondisi tertentu.
- g. Tes kejujuran dan integritas adalah tes yang dibuat untuk mengukur tingkat keyakinan secara moral/etika seseorang.
- h. Tes poligraf/kebohongan menurut website wikihow adalah tes yang menggunakan alat untuk mendeteksi kebohongan seseorang saat mereka diberikan pertanyaan alat ingin bekerja dengan mendeteksi perubahan fisiologis seperti tekanan darah, denyut nadi, pola napas dan keluarnya keringat.
- i. Tes kemampuan fisik umumnya hanya untuk pekerjaan yang membutuhkan kemampuan fisik tertentu

5. Pemeriksaan medis dan narkoba

Jika berhasil melewati tes pra kerja. Pemeriksaan medis dan narkoba merupakan tahap selanjutnya agar perusahaan mengetahui jika kandidat sehat dan bebas narkoba. Hal ini penting

agar perusahaan bisa mencegah hal yang tidak diinginkan terjadi seperti kondisi kesehatan yang mempengaruhi pekerjaan atau tindak kejahatan dikarenakan penggunaan narkoba.

6. Keputusan Akhir Seleksi

Tahap terakhir yaitu keputusan akhir seleksi dimana bagian HRD dan *manager/supervisor* mengevaluasi hasil yang ada lalu memilih kandidat terbaik sesuai dengan hasil setiap tahapan setelah seleksi, mana yang berhasil menjawab pertanyaan wawancara dan melewati tes-tes dengan baik dan paling cocok dengan kriteria yang diinginkan perusahaan. Jika sudah terpilih bagian HRD akan menginfokan dengan kandidat terpilih dan membicarakan mengenai gaji, peraturan dan ketentuan perusahaan. Jika semua pihak setuju, kandidat tersebut berhasil menjadi salah satu karyawan perusahaan.

METODE RISET

Penelitian ini akan menggunakan jenis metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Nawawi dan Martini (1994) metode kualitatif deskriptif adalah penelitian yang dilakukan sebagai pemecahan masalah dengan menggambarkan subyek atau obyek penelitian berdasarkan temuan-temuan fakta yang didapatkan dari penelitian. Metode penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hasil dari penelitian yang berupa data-data yang diperoleh sesuai dengan kondisi perusahaan yang berupa data non statistik dengan metode pengumpulan data kualitatif seperti wawancara dan dokumentasi/studi dokumen (Puspitasari, Mukzam dan Iqbal, 2014). Tujuan lain dari metode kualitatif deskriptif ini adalah membantu membuat keputusan dalam menentukan, mengevaluasi dan memilih pemecahan masalah yang terbaik bagi hasil penelitian (Malhotra, 2007).



Gambar 2 Kerangka Penelitian

Agar penelitian lebih mudah dan tepat, peneliti akan membuat kerangka proses analisis seperti gambar di atas untuk mempermudah dan memperjelas alur dari penelitian agar berfokus pada topik yang ada. Penjelasan kerangka penelitian di atas yaitu:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan saat evaluasi praktik manajemen didapatkan kesenjangan yaitu kekurangan dalam sistem seleksi di perusahaan. Dari *gap* yang sudah ditemukan akan diidentifikasi kebutuhan yang diperlukan untuk menyempurnakan sistem seleksi di perusahaan. Setelah teridentifikasi kebutuhan yang diperlukan barulah dipilih apa yang harus ditambahkan dalam proses seleksi dan alat seleksi yang dibutuhkan untuk menyempurnakan sistem seleksi di perusahaan.

2. Setelah kebutuhan apa yang diperlukan untuk ditambahkan dalam proses seleksi diidentifikasi langkah selanjutnya yaitu menciptakan rancangan penyempurnaan seleksi yang baru.
3. Jika rancangan seleksi baru telah selesai dibuatkan, langkah terakhir yang perlu dilakukan yaitu membuat panduan penggunaan dan fungsi mengenai proses seleksi yang sudah disempurnakan agar saat dilakukan implementasi dari divisi terkait dapat mengerti dan menerapkan dengan baik.

Dengan kerangka penelitian yang telah dibuat, berikut adalah data-data yang diperlukan untuk ketiga tahapan analisis, metode yang digunakan untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan beserta sumbernya:

Tabel 2 Data yang diperlukan, sumber, metode, dan keterangan

Data yang diperlukan	Sumber	Metode	Keterangan
Proses seleksi.	Manajer HRD	Wawancara	Wawancara dengan HRD mengenai proses seleksi serta alat- alat bantu nya Hasil studi dokumen dari data terakhir diperbarui 2018, lembaran pertanyaan-pertanyaan diberikan ke peneliti dan wawancara bagian HRD mengenai pertanyaan saat wawancara kandidat dan tujuannya
Soal tes dan pertanyaan wawancara saat proses seleksi.	Tes kraepelin, tes kepribadian/MBTI, dan tes pertanyaan tertulis/biodata	Studi dokumen dan wawancara.	Wawancara bagian HRD mengenai riwayat karyawan beserta masa jabatan, status dan alasan berhenti diperbarui tahun 2021
Persentase kandidat yang gagal saat masa percobaan dan diterima di jabatan tersebut	Manajer HRD	Wawancara	Studi dokumen EPM tahun 2019
Temuan GAP pada praktek rekrutmen & seleksi di PT Stamina Trimegah Perasa	Laporan EPM	Studi dokumen	Perbandingan teori dan praktek rekrutmen dan seleksi di PT Stamina Trimegah Perkasa

Sumber: Penulis (2021)

Penelitian ini akan menggunakan metode analisis yang hampir sama dengan Armeinda (2013); dan Puteri (2019) dalam menyusun penelitiannya yaitu membuat penyempurnaan dari kesenjangan antara teori dan praktek. Setelah mengumpulkan data-data yang diperlukan di tabel 2, peneliti agak mengolah data-data yang diperlukan dalam praktek proses seleksi yang digunakan di perusahaan lalu dibandingkan dengan teori yang digunakan yaitu teori proses seleksi milik Bohlander dan Snell (2013). Sebelum membandingkan dengan teori juga diperiksa terlebih dahulu masalah spesifik yang menjadi tujuan pembenaran yaitu banyaknya kandidat yang tidak berhasil di masa percobaan berdasarkan riwayat karyawan dalam posisi yang *Finance & Accounting* dalam penelitian ini agar dapat meminimalisir kesalahan dalam mengidentifikasi masalah yang perlu diperbaiki. Dari hasil identifikasi dan perbandingan teori barulah dibuatkan penyempurnaan yang sesuai untuk sistem seleksi di perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang didapatkan dari hasil wawancara dan observasi dapat dilihat pada tabel 3 perbandingan teori dan praktik tahap seleksi di perusahaan. Dari perbandingan dengan teori Bohlander dan Snell (2013), dapat teridentifikasi jika proses seleksi perusahaan masih kekurangan tahap proses seleksi tes pra kerja dan tes kesehatan, oleh karena itu dibutuhkannya penambahan tahap seleksi dalam sistem seleksi di perusahaan. Tetapi yang menjadi prioritas dari penyempurnaan sistem seleksi ini yaitu penambahan tahap seleksi tes pra kerja. Hal ini dikarenakan dengan adanya tes pra kerja dapat menyeleksi kandidat yang bisa bekerja dan memperlihatkan ilmu, keterampilan dan kemampuannya bukan hanya secara teori tapi praktik lapangan/implementasi dalam bekerja. Pengujian pra-kerja telah menjadi salah satu alat yang tumbuh paling cepat yang digunakan untuk memilih karyawan yang sukses dalam organisasi. Tes yang relevan dan valid bila diberikan dalam konteks ketenagakerjaan, juga bisa menjadi bukti bahwa pemberi kerja menunjukkan bahwa praktik ketenagakerjaannya tidak diskriminatif (Carrigan, 2011). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengujian pra-kerja memberikan perlindungan bagi pelamar yang rentan dari penyakit akibat kerja melalui peningkatan efektivitas pemeriksaan kesehatan sebelum bekerja (Sorgdrager, Huslhof, dan Van Dijk, 2004).

Tabel 3 Perbandingan Teori dan Praktik

Teori	Perusahaan	Perbandingan dan Identifikasi
Menurut teori Bohlander and Snell (2013), ada 6 proses dalam seleksi yaitu pengajuan resume/ CV kandidat, penyelesaian aplikasi, wawancara, pengecekan referensi dan latar belakang, test pra kerja, pemeriksaan medis dan tes narkoba, dan terakhir keputusan mempekerjakan	Tahap seleksi dimulai dari melakukan screening resume, CV dan aplikasi mana yang dinilai sesuai dan tidak sesuai kriteria, proses selanjutnya yaitu tes kepribadian, pertanyaan tertulis, dan tes kraepelin. Selanjutnya wawancara bagian HRD dan pengecekan referensi dan latar belakang. Jikadinilai cocok akan dilanjutkan dengan wawancara dengan penanggung jawab jabatan/divisi atau general manager atau direktur utama. Setelah di analisis dan diskusikan bersama akan dipilih mana yang terbaik atau mendekati dengan kriteria yang diperlukan. Jika sudah terpilih akandiberikan penawaran dan masa percobaan sebelum akhirnya menjadi karyawan tetap	Jika dibandingkan dengan teori yang ada, proses seleksi di perusahaan memiliki beberapa perbedaan yang menjadi kekurangannya yaitu adanya proses seleksi yang tidak dimiliki perusahaan. Proses seleksi yang dimiliki perusahaan masih memerlukan tambahan agar dapat menyaring kandidat lebih baik lagi agar dapat dipastikan mendapatkan karyawan yang tepat. Hal ini untuk mencegah terpilihnya kandidat yang tidak bagus terpilih ke tahap masa percobaan.

Sumber: Penulis (2021)

Berdasarkan data studi dokumen perusahaan menggunakan tes MBTI/kepribadian, tes biodata/pertanyaan tertulis, dan tes kraepelin sebagai alat bantu menyaring kandidat dalam setiap tahap seleksi. Jika ditinjau kembali, perlu ditambahkannya beberapa tes yang dapat menjadi pelengkap dan tolak ukur penyaringan kandidat di tahap seleksi baru yang akan ditambahkan dan juga tahap seleksi yang sudah berjalan. Selain penambahan tahap seleksi dan alat bantu berupa tes seleksi, perusahaan belum memiliki formulir yang diharapkan bisa menjadi tolak ukur, perbandingan, dan alat bantu untuk menilai kandidat, membandingkan kandidat dan pada akhirnya dipakai untuk memilih kandidat yang diperlukan. Formulir penilaian ini akan menggunakan metode *weighted product*. Metode *weighted*

product merupakan salah satu metode penyelesaian multi kriteria dimana dalam perekrutan pegawai banyak kriteria yang harus dipertimbangkan. Fungsi penggunaan metode *weighted product* untuk menjadi formulir penilaian di setiap tahap seleksi menurut Fajarianto et al, (2017) agar perusahaan mempunyai bobot karyawan yang tetap untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan dan menjadikan seleksi penerimaan karyawan menjadi lebih teliti. Tujuan akhirnya dapat membantu perusahaan membandingkan kandidat dan menentukan kandidat yang akan lolos tahap seleksi selanjutnya dan memilih karyawan yang tepat.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Lestari (2013), ditemukan bahwa metode *weighted product* bisa menyelesaikan permasalahan multi dimensi dan satu dimensi. Metode ini juga menghasilkan peringkat yang dapat digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan yang bebas masalah subyektifitas (Khairina, Asrian, dan Hatta, 2016). Aminudin et al, (2018) menemukan sistem pendukung keputusan ini dapat melakukan proses perhitungan penilaian kinerja karyawan sehingga dapat mewujudkan penilaian yang adil berdasarkan perhitungan kriteria yang ada pada sistem ini menggunakan pembobotan produk (*weighted product weighting/WP*). Selain itu, metode ini juga mempertimbangkan berbagai kriteria yang dibutuhkan untuk proses penerimaan karyawan sehingga dapat memberikan alternatif keputusan untuk membantu dalam proses rekrutmen karyawan sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan (Susanto dan Andriana, 2019).

Lalu untuk membantu penyaringan dalam setiap tahap seleksi akan digunakan strategi secara statistik yaitu metode model *Multiple Cut-off*. Menurut Bohlander dan Snell (2013), *Multiple Cut-off* adalah model pemilihan kandidat dengan keharusan kandidat berhasil mencapai nilai minimum di semua proses/tes seleksi. Ketepatan penentuan *cut-off* optimal ditemukan mempengaruhi ketepatan pengambilan keputusan seleksi. Perlu ditetapkan kriteria batas minimum untuk memilih dan mengelola individu yang melakukan pekerjaan (Duggan et al, 2019; Potocnik et al, 2021). Berdasarkan kebutuhan penyempurnaan yang diperlukan terkait sistem seleksi yang ada saat ini, berikut ini adalah rancangan penyempurnaan sistem seleksi di perusahaan untuk bagian *Finance & Accounting*, yang terdiri dari delapan tahapan proses seleksi beserta penjelasan rincinya.

Tabel 4 Form Penilaian Penyaringan CV/Resumes

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator CV/Resumes	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Pendidikan Formal	Kesesuaian tingkat pendidikan (formal) yang dilamar		
2	Pengalaman Kerja	Kesesuaian riwayat posisi/ jabatan dibutuhkan perusahaan untuk mengisi posisi yang dilamar.		
3	Kemampuan dan keterampilan	Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan perusahaan untuk mengisiposisi yang dilamar		
Kesimpulan dan Keputusan :				

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 1. Penyaringan/screening resumes/CV. Tabel 4 merupakan formulir penilaian untuk tahap seleksi ini. Penyaringan/*screening resumes/CV* dan dokumen yang diberikan akan diperiksa dan

dipilih kandidat mana yang menurut *resumes/CV* yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan menurut *job description, job specification, man specification* yang sudah dibuat.

Tahap 2. Pengecekan Referensi Kerja. Pengecekan referensi kerja dan latar belakang berdasarkan dokumen-dokumen pelengkap yang diminta di awal saat bersamaan dengan *resumes/CV*. Verifikasi dokumen bisa dilakukan dengan melakukan konfirmasi melalui telepon ke perusahaan sebelumnya berdasarkan referensi kerja. Dokumen-dokumen lain yang bisa diperiksa dilihat dari cap, tanda tangan, dan tanggal *expired* dari dokumen seperti ijazah, KTP/SIM, SKCK, sertifikat pelatihan/penghargaan dan sebagainya. *Form* penilaian untuk tahap seleksi ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Form Penilaian Pengecekan Referensi Kerja

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....		
Umur:.....	Penilai:.....		
No	Indikator Referensi Kerja	Keterangan	Saran/ Komentar
1	Pemeriksaan Riwayat Kerja	Pemeriksaan surat referensi kerja di pekerjaan sebelumnya	
2	Pengalaman Kerja	Pemeriksaan ijazah/dokumen yang dimiliki	
Kesimpulan dan Keputusan :			

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 3. Tes Pra Kerja Tahap Pertama. Kandidat yang memiliki *resumes/CV* yang cocok dan sudah terverifikasi dokumen yang diberikan selanjutnya melakukan tes pra kerja tahap awal/pertama. Pertama-tama kandidat akan diminta mengisi tes MBTI dan tes pertanyaan tertulis (biodata dan ketertarikan). Untuk mempersingkat waktu kedua tes dapat dikerjakan secara online dengan link diberikan oleh bagian HRD. Tambahan tes pra kerja yang akan ditambahkan di tahap ini yaitu tes kognitif, tes pengetahuan dan tes kejujuran/integritas.

Tabel 6 Form Penilaian Tes Pra Kerja Tahap Pertama

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator Tes Pra Kerja	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Tes MBTI Kepribadian	Hasil tes MBTI		
2	Tes Kognitif Numerik	Hasil (skor) tes kognitif numeric		
3	Tes Kognitif Verbal	Hasil (skor) tes kognitif verbal		
4	Tes Kognitif Penalaran Logika dan Spasial	Hasil (skor) tes kognitif penalaran dan spasial		
5	Tes Ilmu Pengetahuan	Hasil (skor) tes pengetahuan		
6	Tes Integritas	Hasil (skor) tes integritas		
7	Tes Kraepelin	Hasil (skor) tes kraepelin		
Kesimpulan dan Keputusan :				

Sumber: Penulis (2021)

Tes kognitif adalah tes mengukur kemampuan mental, kecerdasan umum, kefasihan lisan, kemampuan berhitung, dan kemampuan penalaran. Tes terbagi menjadi 3 bagian yaitu tes penalaran numerik, tes penalaran verbal, tes penalaran logika dan spasial, masing-masing tes berisikan 20 soal dengan tingkat kesulitan beragam. Tes pengetahuan adalah serangkaian pertanyaan mengenai *Accounting & Finance* yang akan menguji pengetahuan kandidat. Dalam tes ini akan lebih banyak soal cerita dan pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dikerjakan dengan total 10 pertanyaan.

Lalu tes integritas/kejujuran adalah tes untuk mengukur integritas kandidat walaupun tidak akan sepenuhnya valid karena akan ada logika yang digunakan saat mengerjakan pertanyaan yang diberikan. Tes ini akan berisikan 10 pertanyaan. Tes terakhir yang sudah dilakukan di perusahaan dan akan menjadi penutupan dalam tahap ini yaitu tes berhitung tes kraepelin.

Tabel 7 Form Penilaian Wawancara HRD

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator Wawancara HRD	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Penampilan	Cara berpakaian, menata/ mempersiapkan diri untuk penampilan luar, dan kebersihan		
2	Sopan Santun/Etika	Sikap sopan santun dalam berbicara/ berinteraksi dan tingkahlaku		
3	Pengalaman Kerja	Mencocokkan riwayat kerja secara tugas-tugas di perusahaan sebelum- sebelumnya dengan posisi yang akan diisi		
4	Pengetahuan Kerja	Ilmu pengetahuan mengenai tugas/ pekerjaan yang dimiliki dan dikuasai untuk posisi yang akan diisi		
5	Kemampuan dan Keterampilan Kerja	Kemampuan dan keterampilan mengenai tugas/pekerjaan yang dimiliki dan dikuasai untuk posisi yang akan diisi		
6	Pengenalan Terhadap Diri Sendiri	Kemampuan kandidat mengenali diri sendiri kelebihan maupun kekurangannya dan karakteristik kandidat		
7	Daya tangkap	Mampu memahami pertanyaan yang diberikan dengan baik/tidak perlu dijelaskan maupun diberikan contoh/dijelaskan berulang-ulang dan dapat memberikan jawaban yang sesuai		
8	Kemampuan Komunikasi dan Penyampaian	Dapat berkomunikasi dengan baik secara tata bahasa yang benar agar dapat dipahami dan tidak berputar- putar, arah pembicaraan jelas dan penyampaiannya secara lugas tidak gugup/ragu untuk menyampaikan apa yang dipikirkan, pendapat, ide dan sebagainya.		
9	Kepercayaan Diri	Memiliki keyakinan akan kompetensi yang dimiliki untuk dapat mengisi posisi yang akan diisi		
10	Motivasi dan Pengembangan Diri	Memiliki minat dalam posisi yang akan diisi dan keinginan untuk bertumbuh untuk posisi dan divisi yang diberikan		
11	Kerjasama Tim	Kemampuan beradaptasi di lingkup yang baru dan bekerjasama dengan rekan-rekan lainnya		
12	Riwayat Kesehatan	Pernah/tidak pernah mengalami sakit berat, sedang menderita sakit, punya riwayat sakit kambuhan, alergi, penyakit menular/berbahaya	Iya atau Tidak	
Lainnya				
Kesimpulan dan Keputusan :				

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 4. Wawancara dengan bagian HRD. Setelah tes kraepelin akan diberikan waktu istirahat sekitar 15 menit sambil bagian HRD melakukan pengecekan dengan tes kraepelin. Selanjutnya

baru dilakukan wawancara dengan bagian HRD dengan metode non direktif, wawancara terstruktur, wawancara situasional dan wawancara deskripsi. Wawancara ini bertujuan untuk memverifikasi dan memeriksa kembali kebenaran secara lebih dalam dari apa yang sudah dijawab di tes pertanyaan tertulis (Biodata dan Ketertarikan). Selain itu fungsi dari tahap wawancara ini untuk melihat karakteristik, etika/moral, integritas, cara kerja, analisa, cara menyelesaikan masalah dan pola/cara berpikir kandidat dalam dunia kerja dan sehari-hari. Pada tahap ini manajer HRD juga perlu menanyakan kondisi kesehatan kandidat yaitu riwayat sakit, alergi, atau rekam medis yang perlu diketahui perusahaan untuk mencegah hal yang tidak diinginkan. Jika dinilai cocok, kandidat akan melanjutkan ke tahap selanjutnya dengan menunggu panggilan wawancara selanjutnya dihari yang berbeda. *Form* penilaian untuk tahap seleksi ini dapat dilihat pada tabel 7.

Tahap 5. Pengecekan Referensi dan Pemilihan Kandidat. Selesai dengan wawancara kandidat akan diminta pulang dan menunggu kabar dari bagian HRD untuk melanjutkan tahap selanjutnya. Bagian HRD akan menghitung skor dari masing-masing kandidat dan melihat kembali hasil yang didapatkan oleh masing-masing kandidat. Di tahap ini ditetapkan kandidat yang akan melanjutkan ke tahap. Bagian HRD juga akan melakukan pengecekan referensi kerja kembali ke perusahaan sebelumnya jika ada hal “ganjil”/aneh yang disampaikan oleh kandidat dalam sesi wawancara atau pertanyaan tertulis jika pernyataannya berbeda dengan perusahaan sebelumnya saat diverifikasi pertama kali oleh bagian HRD. Jika semua sudah sesuai dan kandidat dianggap layak secara penilaian skor dan juga kriteria yang dibutuhkan, kandidat akan dijadwalkan untuk mengikuti tahap selanjutnya.

Tahap 6. Tes Pra Kerja Tahap Kedua dan Wawancara dengan Manajemen Terkait. Jika sebelumnya metode yang digunakan yaitu hanya wawancara dengan manajer terkait/manajer tingkat atas, dalam tahap ini masih sama bersama dengan manajer terkait/manajer tingkat atas tetapi dengan tambahan tes pra kerja tahap kedua. Kedua metode ini digabungkan menjadi satu karena saling berhubungan satu sama lain untuk mengukur pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan kandidat dalam bekerja secara praktik. Dalam wawancara ini pewawancara akan menggunakan hasil tes pertanyaan tertulis (Biodata dan Ketertarikan) dan tes pengetahuan sebagai salahsatu bahan pertanyaan dan dapat dikombinasikan dengan tes asesmen menggunakan metode wawancara yang mengarah lebih ke pengalaman pekerjaan, menjelaskan cara mengerjakan suatu tugas/pekerjaan secara detail, permasalahan pekerjaan dan tugas, analisa pekerjaan/data dan tugas secara detail mengenai posisi yang kemungkinan akan diisi juga akan ada pertanyaan seperti kenapa kandidat harus diterima perusahaan? Apa yang akan dilakukan kandidat jika diterima? Apa visi dan misi kandidat untuk divisi yang akan dipegang? Fungsi dari wawancara ini selain untuk melihat karakteristik kandidat tapi lebih ke pengetahuan, kemampuan, keahlian, cara kerja, cara/pola berpikir, kelebihan dan kekurangan kandidat juga pandangan kandidat. Tambahan tahap seleksi untuk bagian ini yaitu tes pra kerja tahap kedua dengan manajer terkait. Tes pra kerja ini akan lebih mencerminkan praktek saat bekerja nanti. Metode yang akan digunakan yaitu:

1. Tes contoh kerja, dalam tes ini kandidat akan mengerjakan serangkaian tugas berkaitan dengan *job description* secara praktek. Manajer akan menjelaskan terlebih dahulu beberapa tugasnya sebelum dikerjakan oleh kandidat lalu akan ada juga tugas yang lain dimana manajer akan mempraktekkan terlebih dahulu cara mengerjakan tugas kepada kandidat jika tidak pernah menggunakan aplikasi *Accurate* jika sudah pernah menggunakan tidak akan dijelaskan/akan dijelaskan secara umum. tes contoh kerja yang akan dikerjakan kandidat beberapa contoh tesnya yaitu dari tes pengetahuan jawaban kandidat akan dikerjakan di aplikasi *Accurate* seperti memasukkan transaksi dan membuat jurnal debit-kredit. Lalu menjelaskan analisa suatu data keuangan/laporan keuangan dan menjelaskan/mempresentasikan *budgeting/financial forecasting* yang dibuatnya di jawaban tes pengetahuan. Dalam tes ini kandidat akan diukur kecepatan daya tanggap/pemahaman, penguasaan ilmu pengetahuan dan pelaksanaan tugas.
2. Tes asesmen yaitu dalam tes ini kandidat akan dilihat bagaimana dapat memanfaatkan kompetensi yang dimiliki seperti pengalaman, pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan jiwa kepemimpinan dalam menangani divisi ini. Dalam tes ini bisa dipadukan saat dilakukannya wawancara. Tes asesmen pertama yaitu simulasi *problem solving* dan analisis, kandidat diminta menyelesaikan suatu masalah yang kemungkinan akan dihadapi saat bekerja, bagaimana menyikapi suatu masalah, mengidentifikasinya, memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah, dan pelaksanaan penyelesaian masalah. Tes kedua yaitu *role play*, kandidat akan diposisikan sudah berhasil lolos dari tahap seleksi dan diangkat menjadi karyawan di perusahaan lalu *role play* pertama yaitu jika ada suatu kendala antar divisi yang berdampak akan pekerjaan yang akan dikerjakan apa tanggapan yang diberikan? Pendekatan apa yang akan digunakan/apa yang akan dilakukan? Kedua jika ada masalah atau kesalahan yang dilakukan oleh bawahan/admin apa yang akan pertama kali dilakukan? Apa yang akan anda lakukan jika kesalahan berulang-ulang kembali? Apa yang akan anda lakukan jika kesalahan yang dilakukan sangat fatal? Ketiga jika terjadinya anda menemukan kecurangan yang dilakukan oleh admin/divisi lain/karyawan lain apa yang pertama kali dilakukan? Pendekatan apa yang akan dilakukan? Apa dan Bagaimana yang akan anda lakukan mengatasi hal ini jika agar tidak terjadi lagi? Pada tahap akhir wawancara manajer atas/terkait akan mempersilahkan kandidat untuk bebas bertanya. Lalu kandidat akan kembali di informasikan kembali mengenai peraturan perusahaan, upah yang diterima saat masa percobaan dan penyesuaian sebagai karyawan tetap dan juga seberapa lama masa percobaan akan berjalan. *Form* penilaian penilaian untuk tahap seleksi ini dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8 Form Penilaian Tes Pra Kerja Tahap Kedua dan Wawancara dengan Manajemen Terkait

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator Wawancara Manajemen Terkait	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Penampilan	Cara berpakaian, menata/ mempersiapkan diri untuk penampilan luar, dan kebersihan		
2	Sopan Santun/Etika	Sikap sopan santun dalam berbicara/ berinteraksi dan tingkahlaku		
3	Detail Pengalaman Kerja	Mencocokkan rincian tugas-tugas yang akan didapatkan dengan tugas di perusahaan sebelum-sebelumnya		
4	Pengetahuan Detail Pekerjaan/ Tugas	Pemahaman tentang pekerjaan dan tugas-tugas yang akan didapatkan		
5	Daya Tangkap/Pemahaman Terhadap Pertanyaan	Mampu memahami pertanyaan yang diberikan dengan baik/tidak perlu dijelaskan maupun diberikan contoh/dijelaskan berulang-ulang dandapat memberikan jawaban yang sesuai		
6	Kemampuan Komunikasi dan Penyampaian Pendapat	Dapat berkomunikasi dengan baik secara tata bahasa yang benar agar dapat dipahami dan tidak berputar-putar, arah pembicaraan jelas dan penyampaiannya secara lugas tidak gugup/ragu untuk menyampaikan apa yang dipikirkan, pendapat, ide dan sebagainya.		
7	Kepercayaan Diri	Memiliki keyakinan akan kompetensi yang dimiliki untuk dapat mengisi posisi yang akan diisi		
8	Motivasi dan Pengembangan Diri	Memiliki minat dalam posisi yang akan diisi dan keinginan untuk bertumbuh untuk posisi dan divisi yang diberikan.		
9	Pandangan Kedepan	Visi dan misi mengenai posisi dan divisi yang akan ditempatkan/diisi		

Lainnya

No	Indikator Tes Pra Kerja 2	Keterangan	Skor	Saran/ Komentar
1	Daya Tangkap/Pemahaman Terhadap Tugas Baru	Mampu memahami tugas baru yang diberikan dengan baik/tidak perlu dijelaskan maupun diberikan contoh/ dijelaskan berulang-ulang lalu dapat melaksanakan dan menyelesaikan dengan sesuai		
2	Hasil Tes Contoh Kerja Praktek	Hasil (skor) Tes Contoh Kerja Praktek		
3	Penyampaian Analisis Pekerjaan (Data atau Laporan Keuangan)	Dapat menjelaskan analisis yang mengenai suatu data atau laporan keuangan		
4	Identifikasi, Analisis, dan Solusi Permasalahan dalam Pekerjaan/Tugas	Dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan memberikan solusi terhadap suatu situasi permasalahan dalam pekerjaan		
5	Identifikasi, Analisis, dan Solusi Permasalahan dalam Perusahaan	Dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan memberikan solusi terhadap suatu situasi permasalahan dalam lingkup perusahaan (divisi dan rekan-rekan lainnya).		
6	Kemampuan Memimpin	Kemampuan untuk mengatur dan memantau orang lain/bawahan secara bijaksana		
7	Kerjasama Tim	Kemampuan beradaptasi di lingkup yang baru dan bekerjasama dengan rekan-rekan lainnya		
8	Penguasaan Pengetahuan	Mampu menguasai pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan/ tugas yang akan didapatkan		
9	Penguasaan Kemampuan dan Keterampilan	Mampu menguasai kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki yang dapat membantu menyelesaikan pekerjaan/ tugas yang akan didapatkan		

Lainnya

Kesimpulan dan Keputusan :

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 7. Masa Percobaan. Selesai dengan tahap seleksi pra kerja akhir dan wawancara, manager HRD dan manager terkait akan memutuskan memilih kandidat yang dirasa sesuai untuk mengisi posisi yang kosong berdasarkan hasil diskusi, *form* penilaian, dan pertimbangan lainnya. Kandidat terpilih akan diberikan masa percobaan untuk memperlihatkan kemampuannya yang sudah dijelaskan dalam tahap sebelumnya selama 3 bulan - 6 bulan. Setelah melewati masa percobaan baru akan diangkat menjadi karyawan tetap setelah evaluasi dengan manajemen terkait dan HRD mengenai pekerjaan yang sudah dikerjakan. Pelatihan dan bantuan akan diberikan untuk mempermudah adaptasi awal kandidat. Rekomendasi *optional* yaitu jika ada kejanggaran atau untuk memastikan kandidat yang dipilih tepat secara kesehatan, perusahaan dapat meminta kandidat melakukan *Medical Check Up* (MCU) dan tes narkoba. Hal ini bisa juga dilakukan saat berjalannya masa percobaan dengan tagihan ditanggung oleh perusahaan jika hasil menunjukkan negatif narkoba. Berikut adalah tabel penilaian untuk tahap seleksi ini.

Tabel 9 Form Penilaian Tes Masa Percobaan

Nama:.....	Posisi yang akan diisi:.....			
Umur:.....	Penilai:.....			
No	Indikator Masa Percobaan	Keterangan	Keputusan	Saran/ Komentar
1	Masa Percobaan	Hasil masa percobaan kerja 3 bulan/6 bulan di perusahaan		
Kesimpulan dan Keputusan :				

Sumber: Penulis (2021)

Tahap 8. Pengangkatan Sebagai Karyawan Tetap. Jika mampu melewati masa percobaan barulah diangkat menjadi karyawan tetap. Dengan menjadinya karyawan tetap akan ada penyesuaian gaji dan karyawan sudah dianggap paham dan bisa melaksanakan tugas-tugasnya dengan lancar tanpa bantuan dari karyawan lain.

Pada proses seleksi yang telah disempurnakan, dibuatkan formulir penilaian di beberapa tahap, yang berisikan kolom indikator penilaian setiap sesi, kolom keterangan sebagai penjelasan indikator/tujuan dalam indikator, kolom penilaian/keputusan, serta kolom saran/komentar sebagai tempat penilai untuk menjelaskan skor atau keputusan yang dibuat. Sedangkan untuk bagian kesimpulan dan keputusan adalah hasil skor keseluruhan dari setiap indikator yang dinilai dan keputusan akhir terkait apakah kandidat bisa melanjutkan ke proses selanjutnya atau tidak. Dari total keseluruhan skor setiap skor yang didapat memiliki arti sebagai berikut:

- Skor 1 artinya buruk/tidak baik yang mana mengindikasikan kandidat tidak sesuai/cocok/kurang dalam tahap proses seleksi tersebut.
- Skor 2 artinya cukup yang mana mengindikasikan kandidat tidak cukup baik tapi jugatidak cukup buruk (biasa saja) dalam tahap proses seleksi.
- Skor 3 artinya baik yang mana mengindikasikan kandidat baik/cocok dalam tahap proses seleksi.
- Skor 4 artinya sangat baik yang mana mengindikasikan kandidat sangat baik/sangat cocok/sangat sesuai dalam tahap proses seleksi.

Dalam kolom kesimpulan dan keputusan seluruh skor di setiap bagian indikator akan ditotal dan dilihat apakah skor dapat melampaui minimum skor setiap tahap. Jika tidak berhasil melewati skor minimum maka kandidat tidak bisa melanjutkan ke tahap seleksi berikutnya. Minimum skor dalam setiap tahap yaitu skor 2. Tetapi untuk mengurangi terbuangnya waktu yang percuma, peneliti akan menciptakan sistem *grading* atau pemisahan sesuai golongannya, yang mana skor tertinggi akan diberikan kesempatan untuk melanjutkan tes lebih dahulu dari kandidat lainnya. Kandidat dengan skor 4 akan dijadikan prioritas pertama untuk dilanjutkan ke sesi berikutnya, skor 3 dijadikan prioritas kedua, dan paling terakhir dipanggil yaitu kandidat dengan skor 2. Cara pemilihan kandidat ini bisa dijalankan di setiap tahap seleksi yang sudah terlaksana. Jika kandidat mendapatkan skor keseluruhan di bawah 2 akan langsung tereliminasi atau jika dalam suatu tahap seleksi nilai minimum dinaikkan menjadi skor 3, kandidat yang mendapatkan skor dibawah 3 akan tereliminasi. Hal ini bisa dilakukan tergantung dengan kebijakan perusahaan. Sistem penilaian dan pemilihan kandidat ini digunakan agar perusahaan tidak membuang waktu melakukan tahapan seleksi untuk kandidat yang kurang sempurna atau berpotensi besar tidak cocok dengan posisi yang diisi, dengan cara ini pun secara langsung mempermudah untuk menentukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tabel 10 di bawah ini memperlihatkan waktu yang diperlukan dan urutan proses seleksi terbaru untuk dijalankan oleh manajer HRD.

Tabel 10 Gantt Chart Implementasi Rancangan Seleksi Terbaru

Tahap seleksi	Hari	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10-100	101-191
Tahap Awal	Sebelum seleksi											
Penyaringan CV/Resumes & Aplikasi lainnya		■	■									
Pemeriksaan Referensi Kerja				■	■							
Tes Pra Kerja Pertama					■	■						
Wawancara HRD						■	■					
Pemeriksaan Referensi Kerja dan Pemilihan Kandidat							■	■				
Tes Pra Kerja Kedua dan Wawancara Manajemen Terkait								■	■	■		
Pemilihan dan Masa Percobaan											■	■

Sumber: Penulis (2021)

Sebagai panduan implementasi rancangan proses sistem seleksi terbaru dapat dijelaskan pada tahap awal sistem seleksi akan diawali dengan menentukan atau merancang tes yang sudah direkomendasikan terlebih dahulu untuk memastikan saat seleksi dimulai semua sudah tersedia dengan kebutuhan yang diperlukan. Waktu pelaksanaan sebelum tahap seleksi dilakukan dengan tujuan melengkapi kebutuhan tes sistem seleksi yang sudah ada dan yang baru. Tes akan dirancang oleh manajer HRD dan akan dibantu manajer terkait/manajemen terkait. Tahap seleksi dimulai dengan menyaring CV/Resumes dan aplikasi lainnya yang diberikan kandidat dan memilih mana yang sesuai dengan kriteria yang diperlukan perusahaan. Di saat yang bersamaan, bagian HRD juga melakukan pemeriksaan referensi kerja berdasarkan latar belakang dan riwayat kerja perusahaan sebelumnya yang ditulis dan diberikan oleh kandidat di CV/Resumes. Waktu pelaksanaan 2 hari, hari 1 dan 2 saat semua

dokumen diberikan oleh seluruh kandidat dan dilaksanakan oleh manajer HRD. Tahap selanjutnya tes pra kerja awal, kandidat akan diberikan serangkaian tes untuk menguji ilmu pengetahuan, kemampuan dan keterampilan kandidat. Waktu pelaksanaan hari ke 4 atau 2 hari setelah penyelesaian tahap seleksi sebelumnya, manajer HRD akan membantu jalannya tahap seleksi ini. Selanjutnya wawancara oleh bagian HRD yang bertujuan untuk melihat karakteristik, latar belakang, cara berpikir dan bekerja dan lainnya dari kandidat. Waktu pelaksanaan 2 hari jika kandidat yang lolos ke tahap seleksi sebelumnya lebih dari 2 orang (hari ke 4 dan 5). Setelah wawancara, manajer HRD dapat melakukan pemeriksaan referensi kerja kembali jika ada perbedaan keterangan yang diberikan kandidat dan perusahaan sebelumnya. Setelah tahap seleksi yang telah dilalui, bagian HRD juga akan memeriksa dokumen dan juga menghitung skor yang didapatkan oleh kandidat. Kandidat yang memiliki skor tertinggi dan dirasa memiliki kriteria yang dibutuhkan akan melanjutkan ke tahap selanjutnya. Waktu pelaksanaan 1 hari atau hari ke 6. Tahap selanjutnya tes pra kerja tahap akhir dan wawancara manajemen akhir, kandidat akan diberikan kesempatan untuk menunjukkan ilmu, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki secara praktek dan juga kandidat akan diwawancara oleh manajemen terkait. Waktu Pelaksanaan 2 hari jika kandidat yang lolos ke tahap seleksi sebelumnya lebih dari 2 orang (hari ke 7 dan 8). Tahap terakhir pada hari ke 9 kandidat akan dipilih berdasarkan diskusi dan hasil yang sudah dilalui untuk melanjutkan ke tahap masa percobaan dimana kandidat diberikan kesempatan bekerja dengan waktu 3 – 6 bulan sebelum akhirnya dievaluasi akan menjadi karyawan tetap atau tidak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumen dan observasi, ditemukan persoalan dalam waktu 3 (tiga) tahun terakhir terjadi turnover karyawan yang cukup tinggi untuk jabatan *Manager Finance & Accounting* di PT Stamina Trimegah Perkasa. Dalam kurun waktu 3 tahun ada 7 orang berbeda yang saling berganti mengisi posisi tersebut. Padahal jabatan ini merupakan salah satu posisi yang penting dalam organisasi. Dari hasil studi awal berupa evaluasi praktik Manajemen, ditemukan bahwa praktik yang perlu diperbaiki adalah pada tahap seleksi. Hal ini salah satunya ditunjukkan dari data kandidat yang masuk ke tahap percobaan, ternyata tidak cocok dengan jabatannya sehingga diharuskan pindah divisi atau masa percobaan yang gagal saat sudah mengisi jabatan tersebut. Berdasarkan temuan tersebut telah dilakukan penyempurnaan terhadap sistem seleksi yang ada saat ini. Direkomendasikan adanya penambahan proses seleksi yaitu adanya tes pra kerja dan pemeriksaan kesehatan, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas penyaringan kandidat. Rekomendasi lainnya berupa penyusunan alat bantu seperti bentuk tes yang sebaiknya dilakukan dan form penilaian untuk melengkapi proses seleksi. Rekomendasi penyempurnaan sistem seleksi ini juga dilengkapi dengan panduan implementasi yang dibuat untuk menjelaskan aktivitas, sasaran, penanggung jawab dan alur waktu pelaksanaan seleksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armeinda FA. (2013). Usulan Arahana Penyempurnaan Sistem Rekrutmen dan Seleksi Koperasi Nusantara. *Skripsi Sarjana*. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Aminudin N, Sundari E, Deepalakshmi P, Fauzi, Irviani R, dan Maseleno A. (2018). Weighted Product and its Application to Measure Employee Performance. *International Journal of Engineering and Technology*, 7 (2.26). <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.26.14362>
- Bohlander, G. & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management, Sixteenth International Edition*. China: South-Western, Cengage Learning.
- Carrigan, M. (2011). Pre-Employment Testing - Prediction of Employee Success and Legal Issues: A Revisitation of Griggs V. Duke Power. *Journal of Business & Economics Research* (JBER) 5(8). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i8.2567>
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2019). Algorithmic Management and App-Work in the Gig Economy: A Research agenda for Employment Relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- Fadyanto, H. (2017). Analisis Sistem Rekrutmen dan Seleksi pada PT X. *Jurnal AGORA*, Vol. 5, No. 21. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/5291>
- Fajarianto O, Iqbal M, dan Cahya JT. (2017). Sistem Penunjang Keputusan Seleksi Penerimaan Karyawan dengan Metode Weighted Product. *Jurnal Sisfotek Global*, Vol. 7, No 1. <http://dx.doi.org/10.38101/sisfotek.v7i1.128>
- Halisa, N.N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ABDI (Adi Bisnis Digital Interdisiplin) Jurnal*, Vol. 1, No. 2. <https://doi.org/10.34306/abdi.v1i2.168>
- Hanifa M. (2016). Rancangan Uraian Pekerjaan dan Program Rekrutmen Seleksi Jabatan Sekretaris dan Administrator (Outsourcing) pada Perusahaan XYZ. *Skripsi Sarjana*. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Jimmy. (2014). Analisis Pengaruh Proses Rekrutmen, Proses Seleksi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dwirajaya Satya. *Skripsi Sarjana*. Universitas BINUS.
- Khairina DM, Asrian MR, dan Hatta HR. (2016). Decision Support System for New Employee Recruitment Using Weighted Product Method. *Proceeding of 3rd International Conference on Information Technology, Computer and Electrical Engineering (ICITACEE)*, Hal 297-301.
- Lestari S. (2013). Penerapan Metode Weighted Product Model untuk Seleksi Calon Karyawan. *Jurnal Sistem Informasi (JSI)*, Vol. 5, No. 1, April, Hal. 540-545

- Malhotra, N. (2007). *Marketing research: An applied orientation (5th ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Nawawi, H. & Martini, M. (1994). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Potocnik K, Anderson NR, Born M, Kleinmann M, dan Nikolaou I. (2021). Paving the Way for Research in Recruitment and Selection: Recent Developments, Challenges and Future Opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 30 Issue 2, pp 159-174. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>
- Puspitasari RA, Mukzam MD & Iqbal M. (2014). Analisis Metode dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi untuk Mendapatkan Karyawan yang Bermutu. Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 9, No. 2.
- Puteri, N.N. (2019). Rekomendasi Penyempurnaan Rancangan Program Rekrutmen dan Seleksi Untuk Unit Kerja Staf Administrasi Kantor Pusat KSP Karya Mulya. *Skripsi Sarjana*. Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Rahmawati S dan Shalahuddin. (2017). Proses Seleksi Karyawan Baru bagian Sales pada PT Mitra Sukses Karya Bersama Bekasi. *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol. 5, No. 1, Juni, Hal. 99 – 106
- Sorgdrager B, Hulshof CTJ, dan Van Dijk F. (2004). Evaluation of the Effectiveness of Pre-Employment Screening. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 77, No. 4. Hal. 271-6. <https://doi.org/10.1007/s00420-003-0492-z>
- Susanto R & Andriana AD. (2019). Employee Recruitment Analysis using Computer Based Weighted Product Model. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 662(2):022049. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/662/2/022049>

Asesmen Risiko PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera Berbasis ISO 31000:2018

Rexy Chalid Akbar

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

rchalida9@gmail.com

Haryo Ridhonoto Muktiati*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

ridhonotomuktiati@gmail.com

Aries Heru Prasetyo

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

justzhongsan@gmail.com

**Korespondensi Penulis*

Diterima: 21-02-2022 | Disetujui: 05-04-2022 | Dipublikasi: 26-10-2022



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

ABSTRAK

Penelitian dalam tesis ini dilatarbelakangi oleh risiko yang muncul di PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera (PT EPAS). Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan asesmen risiko beserta rencana penanganan berbasis ISO 31000:2018 agar PT EPAS mampu mengetahui dan menangani risiko-risiko yang akan timbul. Penelitian ini berjenis penelitian terapan. Penelitian menggunakan data kualitatif yang didapatkan dengan cara wawancara pihak terkait mengenai ruang lingkup, konteks, kategori dan asesmePTn risiko. Data juga didapatkan dengan cara mengkaji beberapa sumber portal berita sebagai pendukung data konteks eksternal. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat tujuh puluh tujuh risiko yang dihadapi oleh PT EPAS di mana risiko strategis memiliki presentasi terbesar dan risiko legal dengan presentase terkecil dalam total risiko yang dihadapi oleh PT EPAS. Hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa terdapat sepuluh risiko dengan besaran risiko terbesar yang perlu dijadikan prioritas untuk ditangani.

Kata Kunci:

Risiko, Industri Tambang Batu, Manajemen Risiko, ISO 31000:2018

ABSTRACT

The research in this thesis is motivated by the risks at PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera (PT EPAS). This research aims to conduct a risk assessment along with a treatment plan based on ISO 31000:2018 so that PT EPAS can identify and handle the risks that will arise. This type of research is applied research. The study uses qualitative data obtained by interviewing related parties regarding the scope, context, categories, and risk assessment. Data is also obtained by reviewing several sources of news portals to support external context data. The study results conclude that there are seventy-seven risks faced by PT EPAS, where strategic risk has the largest presentation and legal risk with the smallest percentage of the total risk faced by PT EPAS. The study results also conclude that there are ten risks with the greatest magnitude of risk that need to be prioritized to be handled.

Keywords:

Risk, Rock Mining Industry, Risk Management, ISO 31000:201

PENDAHULUAN

PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera (EPAS) merupakan sebuah *private company* yang berdiri pada tahun 22 Juli 2016. PT EPAS bergerak di sektor Industri Pertambangan Pasir dan Batu yang memfokuskan kegiatannya pada sektor-sektor strategis meliputi penambangan pasir, penambangan batu, penyiapan landasan bagi konstruksi berat serta pembangunan infrastruktur dan perumahan. PT EPAS memiliki 2 wilayah Izin Usaha Pertambangan (IUP) dengan masing-masing luas area 15,90 Ha dan 11,3 Ha. Dengan memiliki potensi sumber daya pasir seluas itu, menjadi keunggulan utama perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dengan target *retail market* (B2C) atau *wholesale market* (B2B).

PT EPAS saat ini dalam menjalankan bisnisnya melakukan manajemen risiko secara reaktif, dimana setiap kejadian yang merugikan perusahaan dan penanganannya tidak terdokumentasi dengan baik. Hal ini terbukti dengan beberapa contoh kejadian yang berdampak pada PT EPAS, seperti terjadinya defisit volume pasir ketika sampai di lokasi yang ditentukan oleh *customer*. Dalam proses bisnisnya, volume pasir yang dimuat dari lokasi tambang sampai ke lokasi *customer* mengalami defisit volume sehingga membuat perusahaan mengalami kerugian dari sisi *financial* dikarenakan sering sekali terjadi di setiap pengiriman. Kemudian fenomena lain adalah terjadinya longsor pada lokasi penambangan. Kejadian tanah longsor tersebut mengakibatkan terganggunya proses produksi salah satunya adalah jalur yang dilalui kendaraan operasional dan alat berat. Selain itu, kejadian tersebut menimbulkan keresahan di warga sekitar tambang, dan berbuntut pada penolakan aktifitas penambangan oleh warga. Butuh waktu yang lama dan biaya yang cukup besar untuk menyelesaikan masalah tersebut dan dapat melakukan produksi kembali.

Manajemen Risiko dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengantisipasi berbagai perubahan dan ketidakpastian yang mungkin terjadi dan berpengaruh dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang ditetapkan (Kementerian Keuangan, 2019). Manfaat dari penerapan manajemen risiko di suatu perusahaan adalah dengan biaya yang lebih mudah estimasi, membuat keputusan dalam menghadapi masalah yang akan datang (Ozturkoglu et al, 2019). Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Apa saja risiko yang muncul dari yang teridentifikasi di PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera?
2. Bagaimana profil risiko yang dihadapi oleh PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera?
3. Apa saja usulan perlakuan risiko dari PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera?

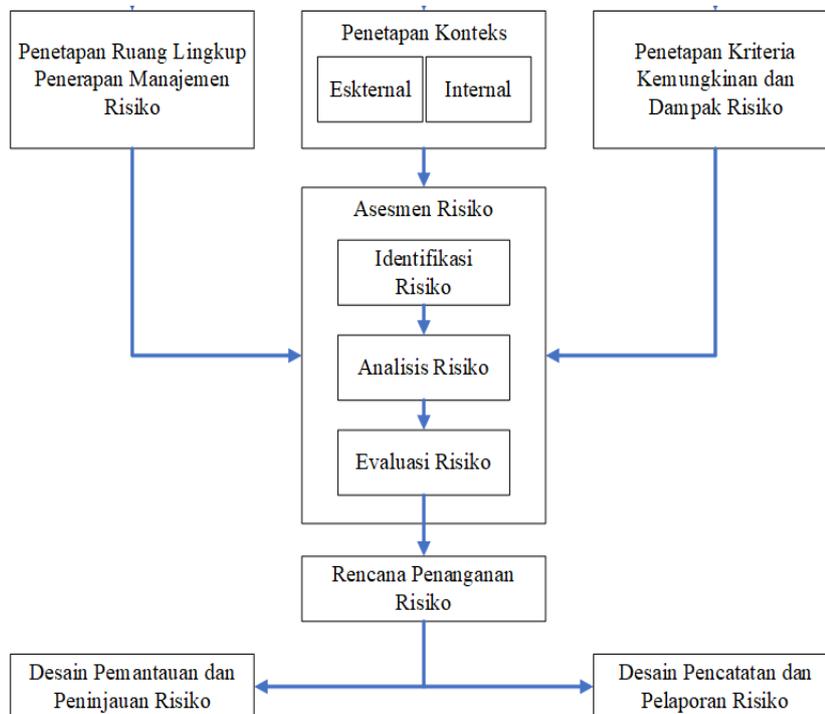
Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Mengetahui jenis risiko apa saja yang dihadapi oleh PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera.
2. Mengetahui profil risiko dari PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera.
3. Merancang perlakuan risiko berdasarkan usulan desain manajemen risiko di PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera.

METODE RISET

Dalam memenuhi tujuan untuk mampu melakukan asesmen sistem manajemen risiko PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera, maka pedoman yang digunakan mengacu pada ISO 31000:2018. Versi saat ini menyajikan visi yang lebih komprehensif dan strategis untuk para *manager*, merinci prinsip dan metodologi yang digunakan dalam pengelolaan risiko (Rampini, G.H.S. et al, 2019). Proses manajemen risiko terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan perlakuan risiko (Syahputri, H. Y. et al, 2020). Asesmen risiko dimulai dengan melakukan identifikasi risiko, identifikasi dilakukan untuk mengidentifikasi semua jenis risiko yang melekat pada setiap aktivitas fungsional yang dapat berpotensi merugikan perusahaan (Haryani et al., 2018). Setelah semua risiko diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis risiko. Analisis risiko adalah usaha untuk menganalisis daripada hasil data yang telah diperoleh dari proses identifikasi risiko untuk menentukan tingkat risiko (Ramadhan et al., 2020). Tahapan terakhir dari proses manajemen risiko adalah evaluasi risiko. Tujuan dari evaluasi risiko adalah untuk memahami karakteristik risiko lebih baik (Haryana et al., 2020). Namun, sebelum serangkaian proses asesmen risiko itu dilakukan, ruang lingkup, konteks, dan kriteria harus ditetapkan terlebih dahulu.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan metode wawancara dengan pihak terkait dari PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara dengan *key person* dari tiap departemen PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumen dan literatur. Kerangka analisis dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Analisis

Sumber: Diolah Penulis (2021)

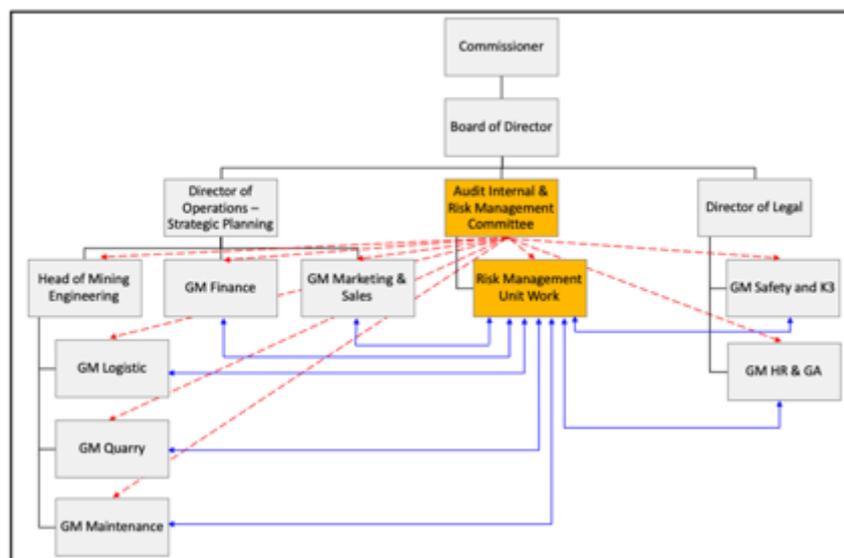
Tabel 1. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Tahapan	Data yang Dibutuhkan	Sumber	Metode Pengumpulan Data	Metode Pengolahan Data
Penetapan Ruang Lingkup Proses Manajemen Risiko	Ruang Lingkup Proses Manajemen Risiko	Divisi Manajemen Strategi	Wawancara	Analisis Ruang Lingkup Proses Manajemen Risiko
Penetapan Konteks Eksternal	Kondisi lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya, hukum, keuangan, teknologi, dan keadaan alam	Hasil Riset Makro Bank Indonesia, Bank Dunia, Badan Pusat Statistik	Studi Dokumen	Matriks Tipologi Stakeholder, Analisis Faktor Politik, Ekonomi, Sosial, Budaya, Hukum, Keuangan, Teknologi, dan Keadaan Alam
Penetapan Konteks Internal	Daftar Pemangku Kepentingan	Divisi Manajemen Strategi	Wawancara	Analisis Struktur Organisasi, Nilai-Nilai, Sasaran, Strategi, dan Kebijakan
Penetapan Kriteria Risiko	Organisasi, Nilai-Nilai, Sasaran, Strategi, dan Kebijakan	Divisi Manajemen Strategi	Wawancara dan Studi Dokumen	Analisis Kategori, Probabilitas, dan Dampak Risiko
Asesmen Risiko - Identifikasi - Analisis - Evaluasi	Selera Risiko Perusahaan	Divisi Manajemen Strategi	Wawancara	<i>Risk Breakdown Structure</i> , Analisis Kategori dan Akar Penyebab Risiko, Analisis Probabilitas dan Dampak
Rancangan penanganan Risiko	Kejadian, Probabilitas, dan Dampak Risiko	Perwakilan Setiap Divisi	Wawancara	Analisis Matriks Penanganan Risiko
Desain Monitoring dan Peninjauan Risiko	Teknik yang tepat untuk penanganan risiko	Buku - buku dan jurnal - jurnal terkait	Studi Dokumen	Analisis Pemantauan dan Tinjauan Risiko
Desain Pencatatan dan Pelaporan Risiko	Mekanisme monitoring dan peninjauan risiko	Dokumen ISO 31000:2018	Studi Dokumen	Analisis Pelaporan Proses Risiko
	Mekanisme pencatatan dan pelaporan risiko	Dokumen ISO 31000:2018	Studi Dokumen	

Sumber: Diolah Penulis (2021)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum membuat rancangan dan asesmen manajemen risiko PT Empat Pilar Anugerah Sejahtera, sangat harus diperhatikan bahwa untuk kondisi saat ini perusahaan belum mempunyai fungsi manajemen risiko didalam struktur organisasinya. Maka dari itu, perlu ditambahkan fungsi Komite Manajemen Risiko dan Unit Manajemen Risiko didalam struktur organisasi. Adapun usulan struktur pengelolaan manajemen risiko yang perlu dipertimbangkan oleh PT EPAS dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Usulan Struktur Pengelolaan Manajemen Risiko pada PT EPAS

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Proses Manajemen Risiko dimulai dari penetapan ruang lingkup, konteks dan kriteria; asesmen risiko (identifikasi, analisis, dan evaluasi), serta penanganan risiko. Ruang lingkup penerapan manajemen risiko PT EPAS difokuskan ke *scope* korporat dikarenakan kondisi saat ini penanganan risikonya bersifat reaktif dan belum ada sistem manajemen risiko terintegrasi. Konteks eksternal dari PT EPAS adalah risiko yang berasal dari luar dari PT EPAS meliputi potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena faktor politik, ekonomi, sosial legal, keuangan, teknologi dan lingkungan. Sedangkan, konteks internal PT EPAS adalah risiko yang berasal dalam badan perusahaan PT EPAS meliputi visi dan misi, struktur organisasi, strategi & kebijakan, nilai perusahaan, pedoman organisasi. Setelah ruang lingkup dan konteks ditentukan, kriteria kemungkinan dan kriteria dampak juga perlu ditentukan. Kemungkinan merupakan frekuensi kemungkinan suatu risiko dapat terjadi pada suatu komponen pada suatu periode waktu tertentu (Kristianingsih et al., 2013). Kriteria kemungkinan PT EPAS didapatkan dari hasil interview dengan manajemen PT EPAS, yang mana disebutkan bahwa menggunakan data historis dan frekuensi kejadian yang terjadi dalam kurun waktu 1 tahun. Kriteria tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Kemungkinan PT EPAS

Level	General	Probability
Hampir Tidak Terjadi	2 Kali kejadian dalam 1 tahun	$0,1 < x \leq 0,19$
Jarang Terjadi	4 Kali kejadian dalam 1 tahun	$0,19 < x \leq 0,39$
Kadang-Kadang Terjadi	8 Kali kejadian dalam 1 tahun	$0,39 < x \leq 0,59$
Sering Terjadi	12 Kali kejadian dalam 1 tahun	$0,59 < x \leq 0,79$
Hampir Pasti Terjadi	Lebih dari 12 kali kejadian dalam 1 tahun	$0,79 < x \leq 0,99$

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Kriteria dampak didapatkan dari hasil wawancara dengan manajemen PT EPAS, untuk mengukur tingkat dampak akibat terjadinya suatu risiko. Dari hasil asesmen, salah satu yang menjadi pertimbangan adalah area dampak yang terdapat di dalam organisasi perusahaan, diurutkan yang memiliki bobot terendah hingga tertinggi. Maka dari itu, kategori risikonya meliputi risiko keuangan,

risiko strategis, risiko reputasi, risiko operasional, dan risiko legal. Masing-masing kategori telah ditetapkan level dampaknya dimulai dari tidak signifikan (1), minor (2), moderat (3), signifikan (4), dan sangat signifikan (5). Kriteria dampak PT EPAS dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Kriteria Dampak PT EPAS

	Keuangan	Strategis	Reputasi	Operasional	Legal
Sangat Signifikan	$x > 100\% \text{ Net Profit}$	Perusahaan ditutup / secara strategis perusahaan tidak dapat dipertahankan	Rusaknya reputasi di media nasional dan memerlukan waktu dan biaya yang cukup signifikan untuk jangka panjang	Proyek tertunda dengan kerusakan yang memerlukan perbaikan > 1 bulan	Melanggar peraturan dan terancam hukuman seberat-beratnya dalam bentuk denda
Moderat	Perusahaan rugi selama 1 tahun atau $50\% \text{ Net Profit} < x < 100\% \text{ Net Profit}$	Kegagalan strategi, kehilangan market share secara signifikan, sehingga perlu modifikasi strategi dalam skala investasi lebih besar	Rusaknya reputasi di media provinsi dan memerlukan waktu dan biaya yang cukup signifikan untuk jangka pendek	Proyek beroperasi tidak normal dan perlu perbaikan dengan menurunkan kecepatan penyelesaian proyek	Melanggar dan terancam untuk diadili
Minor	Perusahaan rugi selama 1 bulan atau $25\% \text{ Net Profit} < x < 50\% \text{ Net Profit}$	Perusahaan mempunyai beberapa masalah di QCDMS sehingga perusahaan perlu memperbaiki proses kerja atau restrukturisasi perusahaan secara sederhana	Rusaknya reputasi di masyarakat dan media lokal dan memerlukan waktu dan biaya yang rendah untuk jangka pendek	Proyek beroperasi normal dengan gangguan yang menyebabkan perbaikan di tempat	Melanggar peraturan namun belum menimbulkan konsekuensi hukum
Tidak Signifikan	$x < 1\% \text{ Net Profit}$	Penurunan terhadap performa perusahaan yang menyebabkan perusahaan terganggu dalam menjalankan proses kerja	Tidak tercapainya tujuan operasional perusahaan dalam skala dan cakupan yang kecil	Proyek beroperasi normal dengan kondisi gangguan tidak berarti	Melanggar peraturan namun dapat diatasi melalui mediasi

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Peta risiko menunjukkan penetapan risiko sesuai kategori dampak risikonya. Peta risiko akan membantu dalam memposisikan status risiko, sehingga dalam penanganannya akan lebih komprehensif (Lokobal, 2014). Peringkat risiko dengan menggunakan peta risiko PT EPAS dapat dijelaskan pada gambar 3.

Mengacu pada ISO 31000:2018, level risiko PT EPAS dikategorikan menjadi 5 level, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. PT EPAS memiliki peta risiko 5x5. Level sangat rendah memiliki besaran risiko dengan rentang sebesar 1-2. Level rendah memiliki besaran risiko dengan rentang sebesar 3-4. Level sedang berada di bentang 6-7. Bentang besaran risiko 8-9 dengan level risiko tinggi, dan sisanya masuk ke level sangat tinggi. Meskipun demikian, bilamana suatu risiko memiliki level risiko 5 (sangat signifikan), secara otomatis risiko tersebut masuk ke level risiko tinggi, walaupun besaran risikonya berada pada level di bawah itu. Hal ini dikarenakan risiko tersebut sudah di luar selera risiko yang dimiliki PT EPAS. Menggunakan data-data yang sudah didapatkan diatas, maka asesmen/penilaian risiko dapat dilakukan. Penilaian risiko didefinisikan sebagai keseluruhan proses identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko (Tubis, et al, 2017). Pada jurnal ini, penulis menampilkan 20 risiko PT EPAS yang dapat dilihat pada lampiran 2.

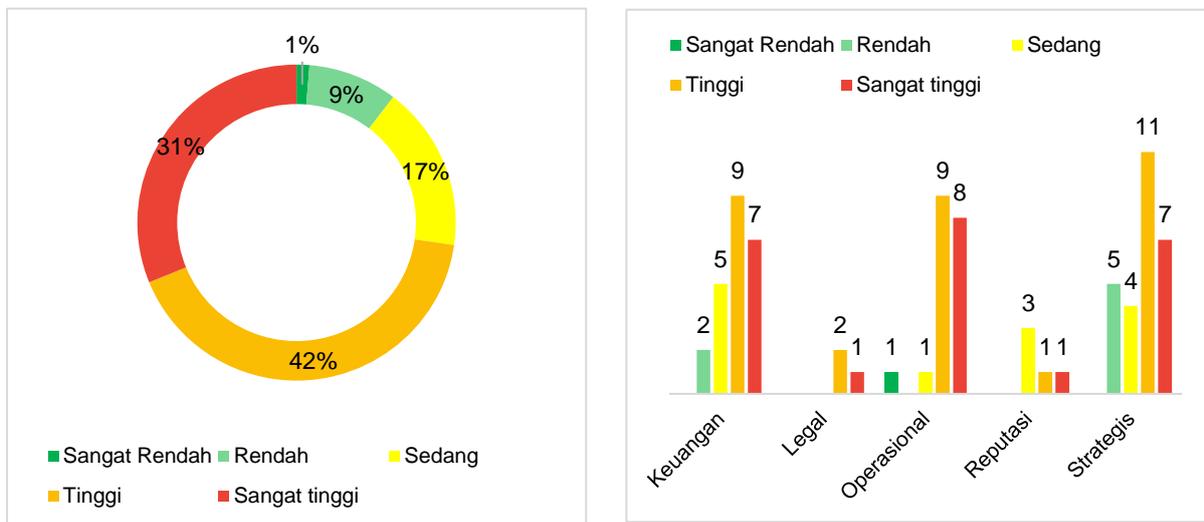
Matriks Analisis Risiko		Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Level Kemungkinan	Hampir Pasti Terjadi (5)	5	10	15	20	25
	Sering Terjadi (4)	4	8	12	16	20
	Kadang-Kadang Terjadi (3)	3	6	9	12	15
	Jarang Terjadi (2)	2	4	6	8	10
	Hampir Tidak Terjadi (1)	1	2	3	4	5

Gambar 3. Peta Risiko
Sumber: Diolah Penulis (2021)

Sejumlah 77 risiko PT EPAS yang berhasil diidentifikasi telah dipetakan berdasarkan hasil analisis masing-masing risiko. Dari hasil asesmen risiko yang telah dilakukan, 77 risiko yang berhasil diidentifikasi telah dipetakan berdasarkan hasil analisis masing-masing risiko. Seluruh risiko tersebut tersebar ke dalam lima level risiko, yaitu: rendah (2), sedang (3), tinggi (4) dan sangat tinggi (5). Sesuai dengan Gambar 4. Distribusi level risiko PT EPAS secara berurutan masing-masing dimulai dari 1% level sangat rendah, 9% risiko level rendah, 17% risiko level sedang, 42% level tinggi, dan 31% risiko level sangat tinggi. Level risiko sangat tinggi dimiliki oleh kelima kategori risiko, keuangan, strategis, reputasi, operasional dan legal. Risiko kategori strategis, keuangan dan operasional didominasi oleh level risiko tinggi.

Risiko-risiko yang berada di dalam batas toleransi PT EPAS sebanyak 69% terdiri dari risiko dengan level rendah, sedang, dan tinggi. Sedangkan risiko-risiko yang berada di luar batas toleransi PT

EPAS yaitu risiko ekstrem yang memiliki level sangat tinggi dengan persentase sebesar 31%. Sebanyak 10 risiko masuk ke dalam level sangat tinggi (5) dengan persentase sebesar 13%. Risiko-risiko tersebut terdiri dari 40% risiko keuangan (4 kejadian), 30% risiko operasional (3 kejadian), 20% risiko strategis (2 kejadian), dan 10% risiko legal (1 kejadian). Dari 10 risiko dengan level sangat tinggi tersebut, maka selanjutnya perlu dilakukan penanganan risiko. Penanganan risiko adalah upaya untuk menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi atau bahkan meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko kemudian menerapkan pilihan-pilihan tersebut (Nice et al., 2016). Penanganan risiko PT EPAS disesuaikan dengan letak risiko dalam kuadran matriks prinsip penanganan risiko. Berdasarkan matriks prinsip penanganan risiko, dirumuskan rencana pengelolaan risiko terhadap risiko-risiko ekstrem tersebut. Pada jurnal ini, penulis menampilkan 10 rencana penanganan risiko PT EPAS yang dapat dilihat pada lampiran 3.



Gambar 4. Distribusi Level Risiko per Kategori Risiko PT EPAS
Sumber: Diolah Penulis (2021)

KESIMPULAN DAN SARAN

Terdapat beberapa implikasi teoritis dan manajerial yang penulis dapatkan dari penelitian ini, yang mana diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

- Hasil Penelitian membuktikan bahwa dengan ditetapkan peta risiko, prioritas penanganan risiko sangat mudah untuk ditentukan. Peta risiko membantu perusahaan dalam memberikan prioritas terhadap risiko-risiko yang sudah dilakukan asesmen.
- Hasil penelitian membuktikan bahwa dengan dilakukannya asesmen risiko, perusahaan dapat mengetahui risiko-risiko apa saja yang akan dihadapi sehingga perusahaan dapat menyiapkan rencana penanganan risiko.
- Hasil penelitian membuktikan bahwa dengan rencana penanganan risiko, perusahaan dapat

menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi serta meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko yang sudah dilakukan asesmen.

2. Implikasi Manajerial

- a. Dari asesmen risiko memberikan informasi kepada perusahaan untuk melakukan perbaikan dari sisi *business process* ataupun SOP di area area tertentu dalam menjalankan bisnisnya.
- b. Terungkap nya level dampak risiko yang dimiliki perusahaan, dapat memberikan *insight* kepada perusahaan untuk memfokuskan penanganan atas kejadian yang berpotensi memberi dampak negative paling besar terhadap perusahaan.
- c. Perusahaan dapat mendapatkan sebuah *framework* dan bisa terdokumentasi dengan baik dalam melakukan identifikasi kejadian kejadian yang berdampak kepada perusahaan sampai dengan penanganannya
- d. Manajemen PT EPAS dapat meningkatkan kemampuan kontrol dan monitoring yang lebih baik, atas dalam mengantisipasi berbagai perubahan dan ketidakpastian yang mungkin terjadi dan berpengaruh dalam mewujudkan sasaransasaran yang ditetapkan
- e. PT EPAS dapat meningkatkan tingkat keyakinan organisasi terhadap kualitas proses manajemen risiko serta adanya sistem yang memungkinkan informasi tersebut disajikan tepat waktu ketika dibutuhkan dengan memanfaatkan informasi risiko yang sudah teridentifikasi

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan sebagai berikut; Sebanyak 77 risiko PT EPAS telah teridentifikasi yang terdiri dari 35% risiko strategis, 30% risiko keuangan, 25% risiko operasional., 6% risiko reputasi, dan 4% risiko legal. Seluruh risiko tersebut dianalisis untuk menentukan level kemungkinan, dampak, serta besarnya. Hasil analisis kemungkinan menunjukkan bahwa 10% risiko memiliki kemungkinan level 1 (hampir tidak terjadi), 49% risiko memiliki kemungkinan level 2 (jarang terjadi), 31% risiko memiliki level 3 (kadang terjadi), 9% risiko memiliki kemungkinan level 4 (sering terjadi). Sementara itu, hasil analisis dampak menunjukkan bahwa 8% risiko memiliki dampak level 2 (minor), 31% risiko memiliki dampak level 3 (moderat), 53% risiko memiliki level 4 (signifikan), 9% risiko memiliki dampak level 5 (sangat signifikan). Hasil analisis kemungkinan dan dampak dikombinasikan menjadi nilai mengetahui besaran risiko.

Pada tahap evaluasi, setiap risiko yang telah dianalisis kemudian dipetakan ke dalam matriks risiko. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa PT EPAS memiliki 1% risiko level sangat rendah, 9% level rendah, 17% level sedang, 42% level tinggi, dan 31% level sangat tinggi. Di samping itu, pemetaan risiko juga dilakukan untuk menentukan risiko-risiko mana saja yang masuk ke dalam batas toleransi PT EPAS dan risiko-risiko mana saja yang berada di luar batas toleransi risiko PT EPAS. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa 69% risiko berada di dalam batas toleransi PT EPAS. Sementara itu, 31%

risiko PT EPAS berada di luar batas toleransi risiko. Risiko-risiko yang berada di luar batas toleransi PT EPAS harus mendapat prioritas penanganan risiko.

Penanganan risiko PT EPAS bertujuan untuk menurunkan level kemungkinan atau pun level dampak sebuah risiko. Sebanyak 10 risiko (13% dari total risiko) dengan level sangat tinggi telah dibuatkan rencana penanganannya. Pembuatan rencana penanganan risiko dibuat berdasarkan akar penyebab terjadinya risiko tersebut. Rencana penanganan risiko merupakan program atau kegiatan yang dapat menyelesaikan akar masalah yang memicu terjadinya risiko.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah dengan telah teridentifikasinya risiko-risiko ekstrem (sangat tinggi) pada PT EPAS, disarankan untuk menetapkan Indikator Risiko Utama (IRU) untuk masing-masing risiko tersebut. Hal ini untuk mempermudah pemantauan dan peninjauan setiap risiko ekstrem juga untuk mengevaluasi efektivitas rencana penanganan risiko yang telah dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Francisca Lady Nice, R. V. I. (2016). Analisis Risiko Teknologi Informasi pada Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (LAPAN) pada Website SWIFTS menggunakan ISO 31000. *Jurnal Informatika dan Sistem Informasi (JUTISI)*, 2 (2). pp. 1-11, 1689–1699.
- Haryani, D. S., Ilyas, I., & Fauzar, S. (2018). The Analysis of Potato Chips Product Damaged Risk in Widuri Joint Venture Group. *Proceeding International Seminar on Accounting for Society*, 48–56
- Haryana, D. S., Abriyosob, O., & Management, E. R. (2020). Proses Manajemen Risiko dengan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) pada Usaha Pembuatan Tahu. *Hasil Penelitian. STIE Pembangunan Tanjungpinang*, 34, 270–281.
- Kristianingsih, Luluk, dan A. M. (2013). Analisis Safety System dan Manajemen Risiko pada Steam Boiler PLTU di Unit 5. *Jurnal Teknik POMITS*, 2(2), 2–7.
- Ramadhan, D. L., Febriansyah, R., & Dewi, R. S. (2020). Analisis Manajemen Risiko Menggunakan ISO 31000 pada Smart Canteen SMA XYZ. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 7(1), 91. <https://doi.org/10.30865/jurikom.v7i1.1791>
- Rampini, G. H. S., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes. *Procedia Manufacturing*, 39, 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.400>
- Sompie, M. D. J. S. B. F. (2014). Manajemen Risiko pada Perusahaan Jasa Pelaksana Konstruksi di Provinsi Papua (Studi Kasus di Kabupaten Sarmi). *Jurnal Ilmiah Media Engineering*, 4(2), 109–118.
- Yefany Syahputri, H., & Kitri, M. L. (2020). Enterprise Risk Management Analysis of Group XYZ Based on ISO 31000:2018 Framework. *Asian Journal of Accounting and Finance*, 2(3), 1–12. <http://myjms.moe.gov.my/index.php/ajafin>
- Tubis, A., & Werbińska-Wojciechowska, S. (2017). Problematyka Oceny Ryzyka W Procesie Obsługi Transportu Sadunków Towarowych. *Journal of Konbin*, 42(1), 235–253. <https://doi.org/10.1515/jok-2017-0027>
- Wicaksono, A. Y. (2020). Applying ISO:31000:2018 as Risk Management Strategy on Heavy Machinery Vehicle Division. *International Journal of Science, Engineering, and Information Technology*, 4(2), 198–202. <https://doi.org/10.21107/ijseit.v4i2.6871>

LAMPIRAN

Lampiran 1

Transkrip Wawancara dengan Direktur Operational & Strategic Planning

No	Jenis Pertanyaan	Dept	Q/A	Transkrip
1	Umum	Operational & Strategic	Q	Siang pak Umam, saat ini Pak Umam menjabat sebagai apa di PT EPAS?
			A	Untuk sekarang saya sebagai Direktur Operational dan Strategic Planning
2	Penetapan <i>Scope</i>	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Mengingat kondisi saat ini EPAS belum memiliki system manajemen risiko, dari manajemen EPAS ruang lingkup nya nanti apakah dalam <i>scope</i> Corporate/Divisi/Department?
			A	Corporate saja
3	Penetapan <i>Context Internal</i>	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Baik pak, jadi untuk dalam tahap membuat system manajemen risiko kita juga perlu menentukan konteks internal dan esksternal. Hal ini dibutuhkan buat identifikasi faktor pemicu risiko bagi perusahaan.
			A	Oke
4	Penetapan <i>Context Internal</i>	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Sebelum lanjut pertanyaan selanjutnya, saat ini sasaran perusahaan EPAS tertuang didalam apa ya Pak Umam? Apakah boleh tau ada berapa indikator atau perspektif yang harus dicapai oleh perusahaan?
			A	Oke, jadi untuk EPAS sasaran organisasinya tertuang didalam RKAP, kemudian ada dokumen yang diserahkan kepada ESDM yang mana EPAS menjalankan bisnis nya dengan mengacu kepada dokumen dokumen itu, mulai dari Studi Kelayakan, Studi Reklamasi dan Studi Pasca Tambang. Lalu indikator yang di kontrol dari sasaran organisasi saat ini ada lima, yaitu persediaan dan kualitas hasil produksi; kegiatan dan pengolahan penambangan; pemasaran; tata kelola dan tanggung jawab lingkungan; dan keuangan.
5	Penentuan Kriteria Kemungkinan	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Baik pak, untuk proses selanjutnya kita perlu melakukan penetapan kriteria kemungkinan dan dampak. Mungkin dimulai dari kriteria kemungkinan dahulu, jadi untuk mengukur seberapa besar risiko tersebut dapat terjadi di PT EPAS.
			A	Boleh
6	Penentuan Kriteria Kemungkinan	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Dari beberapa dokumen referensi yang kami berikan sebelumnya, dari EPAS untuk level kemungkinan apabila kami mengusulkan dibagi menjadi 5 level tingkatan, dimulai dari Hampir Tidak Terjadi, Jarang Terjadi, Kadang Kadang Terjadi, Sering Terjadi, dan Hampir Pasti Terjadi apakah dari EPAS setuju ?
			A	Boleh, saya setuju. Relevan dengan kondisi operasional EPAS saat ini
7	Penentuan Kriteria Kemungkinan	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Baik pak Umam, berarti dibagi menjadi 5 level tingkatan ya pak?
			A	Iya
8	Penentuan Kriteria Kemungkinan	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Nah untuk memudahkan dalam penentuan nya nanti, kita juga perlu membuat batasan antar level tersebut. Dari EPAS, apabila melihat kejadian data historis sebelumnya, berapa lama periode yang dijadikan acuan dalam hal ini ya pak?
			A	Hmm menimbang bisnis EPAS yang berjalan masih kurang dari 5 tahun, sepertinya lebih baik melihat atas kondisi satu tahun saja

No	Jenis Pertanyaan	Dept	Q/A	Transkrip
9	Penentuan Kriteria Kemungkinan	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Baik pak, kemudian jumlah frekuensi kejadian di setiap level kemungkinan dengan beberapa referensi dari perusahaan yang berikan, untuk di berapa kali ya pak?
			A	Kalau mengacu kepada pengalaman bisnis saat ini, untuk hampir tidak terjadi itu di 2 kali kejadian, untuk jarang terjadi di 4 kali, di kadang kadang terjadi di 8 kali, dan untuk sering terjadi di 12 kali kejadian. Untuk yang terakhir, di atas 12 kali kejadian dalam satu tahun
10	Penentuan Kriteria Dampak	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Noted pak, mungkin kita masuk ke pertanyaan selanjutnya Pak Umam ke penentuan kriteria dampak. Jadi kriteria dampak nantinya untuk mengukur tingkat keparahan (severity) jika kejadian itu terjadi dan dampak nya seberapa besar terhadap EPAS
			A	Oke
11	Penentuan Kriteria Dampak	<i>Operational & Strategic Planning</i>	Q	Kriteria dampak risiko ini berdasarkan kategori yang dibuat, berdasarkan dari sumber penyebab risiko itu terjadi. Dari EPAS, kategori risiko yang harus masuk dalam pengukuran dampak ini apa saja ya Pak Umam?
			A	Baik, untuk yang perlu masuk dalam pengukuran dampak, kategori risiko yang perlu diukur dari EPAS tentunya yang pertama pasti dari sisi risiko keuangan. Lalu yang kedua adalah risiko strategis, kemudian risiko reputasi ya menurut kami, disusul risiko dari sisi operasional tentunya dan terakhir adalah risiko legal.
12	Asesmen Risiko	Mining Engineering	Q	Pak Feri, untuk di mining engineering secara garis besar ada berapa bisnis proses ya pak yang ada?
			A	Untuk di divisi mining, kurang lebih ada 8 bisnis proses dimulai dari engineering study sampai ke delivery hasil tambang ke lokasi customer
13	Asesmen Risiko	Mining Engineering	Q	Noted pak, kurang lebih ada 8 aktivitas secara end to end di mining engineering ya pak?
14	Asesmen Risiko	Mining Engineering	A	Betul
			Q	Baik pak, mungkin kita mulai dari proses bisnis pertama berarti yaa, yaitu engineering study. Di dalam proses bisnis ini, kejadian yang berpotensi menjadi risiko apa saja ya Pak Feri?
			A	Oke, di dalam engineering study berarti ada beberapa kejadian yang bisa menjadi risiko. Yang pertama adalah hasil tambang tidak memenuhi spek yang diekspektasikan oleh engineer. Kemudian kedua adalah munculnya biaya diluar plan akibat diperlukan tambahan alat berat untuk melakukan eksploitasi di lokasi baru. Dan yang ketiga adalah kapasitas sumber daya tidak mencukupi demand

Sumber: Hasil wawancara penulis (2021)

Lampiran 2

Register Risiko PT EPAS

No	Department	Proses Bisnis	Kejadian Risiko	Penyebab	Kategori Risiko	Level Kemungkinan	Level Dampak	Besaran Risiko	Level Risiko
1	Mining Engineering	<i>Engineering Study</i>	Hasil tambang tidak memenuhi spek yang diekspektasikan oleh engineer	Kesalahan perhitungan mengenai kandungan batu dan pasir di calon lokasi quarry	Strategis	3	5	15	Sangat tinggi
2			Muncul biaya penambahan alat berat untuk melakukan eksploitasi calon lokasi	<i>Engineering study</i> tidak dilakukan secara mendetail	Keuangan	2	5	10	Sangat tinggi
3		<i>Budget Planning</i>	Pengurangan biaya produksi	Tuntutan manajemen untuk dilakukan mengurangi biaya atas RAB produksi yang telah dibuat	Keuangan	4	4	16	Sangat tinggi
4			Perhitungan biaya produksi di bawah kondisi aktual	Ada <i>maintenance</i> adhoc untuk alat produksi	Operasional	4	4	16	Sangat tinggi
5		<i>Production Planning</i>	Volume produksi tidak sesuai target	Kemampuan alat berat yang kurang mumpuni untuk memenuhi target produksi	Operasional	3	4	12	Sangat tinggi
6			<i>Stock product</i> di pile tidak mencukupi <i>demand</i>	Kapasitas produksi perusahaan kecil	Strategis	3	4	12	Sangat tinggi
7		Melakukan proses eksploitasi	Rusaknya akses menuju quarry	Jumlah ritase kendaraan pengangkut hasil tambang dengan beban	Operasional	4	3	12	Sangat tinggi

No	Department	Proses Bisnis	Kejadian Risiko	Penyebab	Kategori Risiko	Level Kemungkinan	Level Dampak	Besaran Risiko	Level Risiko
				muatan yang over tonase					
8			Terjadi kecelakaan kerja saat proses penambangan	Sistem kontrol dan monitoring implementasi K3 yang kurang	Operasional	3	4	12	Sangat tinggi
9		<i>Delivery</i> hasil tambang ke lokasi <i>customer</i>	Volume pasir/batu yang sampai di lokasi tujuan mengalami defisit	Batu/pasir berjatuh sepanjang jalan	Reputasi	4	3	12	Sangat tinggi
10		<i>Financial Journaling</i>	AR tidak tertagih	<i>Cash flow</i> dari <i>customer</i> macet	Keuangan	3	5	15	Sangat tinggi
11		Kontrol target dan <i>revenue</i> perusahaan	<i>Revenue</i> turun	Tingkat penjualan rendah	Keuangan	3	4	12	Sangat tinggi
12	Finance	Pendanaan proyek	<i>Debt Default</i>	Likuiditas perusahaan rendah	Keuangan	1	5	5	Sangat tinggi
13		Membuat <i>annual marketing plan</i>	<i>Net sales</i> tidak seimbang dengan biaya pembuatan marketing / promosi	Ketidaksesuaian marketing plan dengan strategi bisnis	Strategis	3	4	12	Sangat tinggi
14		Melakukan promosi ke target pasar yang sudah ditentukan	Biaya event promosi melebihi budget yang telah disetujui	Ketidaktepatan dalam melakukan budget planning	Operasional	3	4	12	Sangat Tinggi
15	Marketing & Sales	Melengkapi administrasi terkait penawaran yang sudah disetujui	Penyesuaian harga kembali setelah dealing dengan <i>customer</i>	Harga jual tidak disepakati oleh <i>customer</i>	Keuangan	4	3	12	Sangat Tinggi

No	Department	Proses Bisnis	Kejadian Risiko	Penyebab	Kategori Risiko	Level Kemungkinan	Level Dampak	Besaran Risiko	Level Risiko
16		Melakukan <i>prospect</i> ke target <i>customer</i>	Kehilangan target <i>customer</i>	Harga yang ditawarkan sudah tidak bisa bersaing dengan kompetitor	Strategis	3	5	15	Sangat Tinggi
17		Membuat prosedur safety & K3	Implementasi prosedur safety kurang optimal	Prosedur yang dibuat belum mewakili kondisi akan kebutuhan safety	Strategis	3	4	12	Sangat Tinggi
18	Safety & K3	Implementasi safety di lapangan	Pencapaian atas implementasi manajemen safety tidak terukur	Pelaksanaan asesmen tidak dijalankan dengan baik	Operasional	3	4	12	Sangat Tinggi
19	HR & GA	Monitoring (memperbaharui maupun menambah) perizinan (akta, operasi, non operasi)	Proses bisnis perusahaan tidak bisa berjalan	Perubahan regulasi dari pemerintah	Strategis	1	5	5	Sangat Tinggi
20		Pembuatan perjanjian kerja sama	Pembatalan atau penundaan kerja sama	Salah satu pihak lalai dalam menjalankan hak ataupun kewajiban	Keuangan	3	4	12	Sangat Tinggi

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Lampiran 3

Rencana Penanganan Risiko								
No	Kejadian Risiko	Penyebab	PIC	Rencana Penanganan	Risiko Residual Harapan			
					Level Kemungkinan	Level Dampak	Besaran Risiko	Level Risiko
1	Pengurangan biaya produksi	Tuntutan manajemen untuk dilakukan mengurangi biaya atas RAB produksi yang telah dibuat	Mining Engineering	Menyertakan tim manajemen risiko dalam perhitungan biaya produksi	3	3	9	Tinggi
2	Perhitungan biaya produksi di bawah kondisi aktual	Ada maintenance adhoc untuk alat produksi	Mining Engineering	Membuat sistem lock budget untuk maintenance alat produksi	2	4	8	Tinggi
3	Hasil tambang tidak memenuhi spek yang diekspektasikan oleh engineer	Kesalahan perhitungan mengenai kandungan batu dan pasir di calon lokasi quarry	Mining Engineering & HR	Membuat mekanisme eskalasi dan menambahkan fungsi kontrol terhadap SOP yang sudah ada	2	3	6	Sedang
4	AR tidak tertagih	Cash flow dari customer macet	Finance	Membuat terms pembayaran yang harus ditepati oleh customer	2	4	8	Tinggi
5	Revenue turun	Tingkat penjualan rendah	Finance & Marketing	Meningkatkan net sales dengan melakukan penetrasi kepada calon customer baru di area lainnya	3	3	9	Tinggi
6	Kehilangan target customer	Harga yang ditawarkan sudah tidak bisa bersaing dengan kompetitor	Marketing & Finance	Melakukan program cost reduction atas biaya produksi untuk menekan COGS agar mempunyai harga yang lebih kompetitif	3	3	9	Tinggi
7	Peranan safety tidak berjalan dengan sempurna	Kurangnya pemahaman terhadap Safety & K3	Safety	Meningkatkan awareness karyawan terkait safety dan K3	2	3	6	Sedang
8	Karyawan yang diangkat tidak sesuai dengan kriteria perusahaan	Sistem rekrutmen yang masih belum bisa menyesuaikan dengan kondisi operasional perusahaan	HR	Memperbaiki prosedur pengangkatan karyawan dengan melibatkan SKMR	2	3	6	Sedang

No	Kejadian Risiko	Penyebab	PIC	Rencana Penanganan	Risiko Residual Harapan			
					Level Kemungkinan	Level Dampak	Besaran Risiko	Level Risiko
9	Izin operasional tambang dicabut oleh ESDM	Pelaporan jumlah produksi tidak sesuai dengan yang tercatat di RKAP perusahaan	Legal	Meningkatkan akurasi plan produksi terhadap total produksi dengan mengacu kepada dokumen RKAP	2	3	6	Sedang
10	Pembatalan atau penundaan kerja sama	Salah satu pihak lalai dalam menjalankan hak ataupun kewajiban	Legal	Review kembali Terms of Requirement yang tertera pada kontrak. Melampirkan sistem punishment, mulai dari denda sampai dengan pemutusan hubungan kerja di pihak internal	2	4	8	Tinggi

Sumber: Diolah Penulis (2021)

Analisis Tahapan Sistem Rekrutmen dan Seleksi Underwriter PT Asuransi Candi Utama

Bagas Danindra Zulkarnaen*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

bagasdanindra@yahoo.com

Wendra

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

wen.ppm@gmail.com

**Korespondensi Penulis*

Diterima: 24-03-2022 | Disetujui: 14-06-2022 | Dipublikasi: 26-10-2022



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

ABSTRAK

Serangkaian penelitian menunjukkan bahwa kehebatan perusahaan sering ditentukan oleh hanya 30% karyawannya, terutama mereka yang menduduki posisi strategis. Dalam perusahaan asuransi, posisi tersebut adalah posisi underwriter. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kinerja underwriter ialah meningkatkan kualitas sistem rekrutmen dan seleksi pada jabatan yang terkait. Perusahaan asuransi yang menjadi objek penelitian ini adalah PT Asuransi Candi Utama. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif, dengan data yang diperoleh melalui wawancara dan studi dokumen maupun literatur. Hasil penelitian menunjukkan, perlunya penyempurnaan sistem rekrutmen dan seleksi untuk posisi underwriter. Berawal dari peningkatan sistem rekrutmen dengan menambahkan sejumlah varian metode rekrutmen lainnya, serta sistem seleksi dengan penambahan sejumlah kriteria penilaian dalam tes wawancara, varian tes tertulis lainnya baik dalam tes kognitif maupun tes kepribadian. Hasil dari penelitian ini dapat terus diamati untuk penelitian yang lebih lanjut.

Kata Kunci:

Perusahaan Asuransi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sistem Rekrutmen, Sistem Seleksi, Underwriter.

ABSTRACT

Research shows that a company's greatness is usually determined by mostly 30% of employees, particularly those in the strategic position. In an insurance company, such a position is an underwriter. The insurance company that becomes the object of this research is PT Asuransi Candi Utama. This research uses qualitative analysis as the research method, with the data from interviews, documents, and literature studies. According to the research results, PT Asuransi Candi Utama needs improvements in its recruitment and selection system for underwriters. Recommendations for improving the recruitment system are to add another variant of recruitment methods; as for the selection system, the improvements would include several variants of tests for both cognitive profiles and personality profiles, as well as to add criteria for interview tests. The results of this research can be observed for more research.

Keywords:

Insurance Company, Human Resource Management, Recruitment System, Selection System, Underwriter.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran besar dalam kemajuan sebuah perusahaan, terlebih utama pada posisi strategis perusahaan (Bodreau, 2007). Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas posisi strategis tersebut adalah meningkatkan kualitas sistem rekrutmen dan seleksi terhadap posisi yang terkait. Rekrutmen sendiri ialah proses untuk mendapatkan kandidat karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan (Mardianto, 2014). Proses ini meliputi mencari kandidat karyawan melalui berbagai media yang dapat menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan posisi dan jabatan yang ditawarkan. Setelah proses rekrutmen dilalui, calon karyawan akan melalui proses seleksi, yaitu suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para kandidat (Garaika, 2019). Proses seleksi dilaksanakan dengan menyaring hasil rekrutmen melalui berbagai tes untuk memilih kandidat dengan tingkatan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan. Kualitas sistem dan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi inilah yang dapat mempengaruhi kualitas kandidat yang tersaring. Mulai dari segi penggunaan media rekrutmen yang tepat untuk menarik perhatian segmen kandidat yang dituju, hingga kesulitan tes yang digunakan untuk seleksi yang digunakan oleh perusahaan, merupakan beberapa faktor yang dapat diukur dalam tingkat kualitas sistem rekrutmen dan seleksi.

Rekrutmen dan seleksi digunakan oleh seluruh perusahaan dalam pencarian maupun penyaringan kandidat karyawan, termasuk perusahaan asuransi. Perusahaan asuransi sendiri adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang keasuransian. Asuransi sendiri adalah merupakan sebuah garansi untuk nasabah jika mengalami resiko yang telah diperhitungkan, dengan cara membayar premi yang telah ditentukan untuk mendapatkan ganti rugi yang telah ditanggung pihak asuransi (Rianto, 2012). Dalam perusahaan asuransi, terdapat beberapa fungsi, antara lain: reasuransi; klaim; dan *underwriting*. Ketiga fungsi tersebut merupakan bagian dari sisi teknis asuransi yang bertugas dalam mengoperasikan asuransi. *Underwriting* merupakan proses penggolongan tingkat resiko calon tertanggung atau sekelompok orang dalam pertanggungan serta pengambilan keputusan untuk menolak ataupun menerima resiko (Sandayna, 2017). Reasuransi adalah kerjasama antara pihak asuransi dengan perusahaan asuransi lainnya atau perusahaan reasuransi dalam penanggungan resiko nasabah jika perusahaan asuransi tersebut tidak mampu menanggulangi resiko tersebut sendirian (Gunawan, 2014). Klaim adalah sebuah permintaan resmi kepada perusahaan asuransi, untuk meminta pembayaran berdasarkan ketentuan polis asuransi (Handayani, 2017). Dari ketiga fungsi tersebut, fungsi yang memiliki nilai strategis dalam pengaruh produktivitas dan kompetitifitas produk asuransi adalah *underwriting*. Alasannya adalah tugas yang diemban dalam *underwriting* dapat mempengaruhi berbagai segi dalam perusahaan asuransi yang termasuk: 1. Resiko apa saja yang dapat ditanggung oleh perusahaan, 2. Biaya premi yang dapat ditanggung oleh nasabah atau klien, 3. Kepercayaan nasabah atau klien terhadap perusahaan asuransi.

Perusahaan asuransi yang menjadi sumber penelitian ini adalah PT Asuransi Candi Utama. PT Asuransi Candi Utama merupakan perusahaan asuransi yang didirikan pada tahun 2018. Produk asuransi yang mereka tawarkan terdiri dari asuransi: 1. Kendaraan, 2. *Marine Cargo*, 3. Properti, 4. *Liability*, dan 5. Teknik. PT Asuransi Candi Utama memiliki potensi dalam bersaing di pasar asuransi dengan produk-produknya. Salah satu caranya adalah meningkatkan kualitas sistem rekrutmen & seleksi untuk jabatan *underwriter* PT Asuransi Candi Utama. Diharapkan, pengembangan ini dapat membantu meningkatkan kualitas produktivitas perusahaan dan kompetitifitas produk dengan peningkatan kualitas calon karyawan *underwriter* yang tersaring.

Memprioritaskan pengembangan rekrutmen dan seleksi pada *underwriter* juga dapat mempermudah perusahaan asuransi pada menentukan kriteria yang dibutuhkan kandidat karyawan *underwriter* baik dalam proses rekrutmen maupun seleksi. Serta perusahaan dapat lebih menghemat *resource* dalam menginvestasikan pengembangan sistem rekrutmen dan seleksi dengan hasil yang lebih signifikan dalam tingkatan produktivitas dan kompetitifitas produk perusahaan. Dibandingkan dengan menyamaratakan pengembangan sistem rekrutmen dan seleksi untuk posisi lainnya seperti posisi klaim dan reasuransi yang cukup membutuhkan calon karyawan berkualitas dan tidak akan terlalu memberikan dampak signifikan terhadap performa perusahaan.

Beberapa perusahaan asuransi umum di Indonesia saat ini dengan kualitas yang memumpuni adalah: 1. Mandiri AXA General Insurance, 2. Sinarmas MSIG, 3. AXA, 4. Wahana Tata, 5. FWD, dan perusahaan-perusahaan asuransi besar lainnya. Untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan tersebut, PT Asuransi Candi Utama membutuhkan rencana jangka panjang yang mampu memberikan daya saing terhadap perusahaan asuransi lainnya.

Salah satu rencana tersebut adalah mengembangkan sistem rekrutmen dan seleksi untuk posisi strategis perusahaan asuransi, yaitu *underwriter*. Seperti yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, peran *underwriter* sangat besar dalam produktivitas dan kompetitifitas perusahaan asuransi. Dengan memberikan perkembangan pada sistem rekrutmen dan seleksi untuk jabatan tersebut, diharapkan dapat menjadi strategi jangka panjang perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan asuransi umum lainnya.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana rekomendasi untuk meningkatkan kualitas sistem rekrutmen dan seleksi untuk *underwriter* PT Asuransi Candi Utama untuk meningkatkan produktivitas dan kompetitifitas produk perusahaan?. Kemudian, untuk tujuan penelitian ini adalah perancangan saran perbaikan dalam sistem rekrutmen dan seleksi untuk *underwriter* PT Asuransi Candi Utama sebagai rencana jangka panjang perusahaan

Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016), sumber daya manusia merupakan keilmuan yang bertujuan untuk pengaturan dan penataan tenaga kerja untuk efektifitas kinerja perusahaan. Menurut Purwanto (2005), manajemen sumber daya manusia adalah proses penetapan dan perencanaan sumber daya manusia sebagai salah satu proses pengorganisasian perusahaan.

Rekrutmen

Menurut Potale (2016), rekrutmen adalah perencanaan manajemen sdm terhadap jumlah karyawan, kapan diperlukan, dan kriteria apa saja yang dibutuhkan untuk mengisi suatu jabatan yang kosong pada suatu perusahaan. Menurut *Konopaske & Ivancevich* (2012), terdapat 2 metode rekrutmen yang mampu digunakan oleh sebuah organisasi, yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal merupakan metode rekrutmen yang mengutamakan sumber daya manusia yang sudah dimiliki oleh pihak organisasi, sedangkan rekrutmen eksternal merupakan metode pencarian sumber daya manusia yang berada dalam lingkup luar organisasi untuk menambahkan jumlah anggota untuk keperluan tertentu organisasi. Kedua metode tersebut memiliki praktik yang berbeda-beda dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, serta dapat disampaikan sebagaimana berikut:

Rekrutmen Internal

Ivancevich & Konopaske (2012) menyampaikan, terdapat 2 metode rekrutmen internal yang dapat digunakan, yaitu: 1. *Job Posting*; dan 2. *Employee Referrals*. *Job Posting* menggunakan sumber media internal perusahaan seperti papan (*board*), intranet organisasi, dan media komunikasi internal lainnya. *Employee Referrals* menggunakan surat referensi dari sesama anggota perusahaan yang terkait untuk merekomendasikan rekrutmen.

Rekrutmen Eksternal

Menurut *Ivancevich & Konopaske* (2012), metode rekrutmen eksternal yang dapat digunakan terdiri dari: 1. *Social Networking Sites*; 2. *Media Advertisement*; 3. *E-Recruiting*; 4. *Special Events Recruiting*; 5. *College Recruiting*; dan 6. *Summer Internships*. Dalam metode *Social Networking Sites*, rekrutmen diiklankan melalui sejumlah media sosial seperti *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, dan media sosial lainnya. Metode *E-Recruiting* menggunakan sarana situs rekrutmen seperti *LinkedIn*, *Jobstreet*, dan situs rekrutmen lainnya. Metode *Media Advertisement* menggunakan sarana periklanan umum seperti TV, koran, dan sebagainya.

Dalam metode *Special Events Recruiting*, digunakannya sarana *job fair* atau bursa kerja sebagai sarana penyebaran rekrutmen. Metode *College Recruiting* menggunakan kerjasama atau komunikasi antar perusahaan dan perkuliahan sesuai dengan segmen yang dicari perusahaan. Metode *Summer Internships* menggunakan para karyawan magang sebagai calon karyawan yang diutamakan.

Seleksi

Kasmir (2016) menyampaikan, seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan, lalu menerima atau menolak untuk dijadikan karyawan perusahaan. Menurut Ridwan (2015), seleksi adalah aktifitas penentuan dan penerimaan kandidat karyawan sesuai dengan kriteria perusahaan serta memprediksi kegagalan atau keberhasilan kandidat dalam pelaksanaan kinerja sesuai dengan jabatan yang ditawarkan.

Kriteria Seleksi

Menurut *Ivancevich & Konopaske* (2012), ada beberapa kategori kriteria yang perlu diperhatikan seleksi. Kriteria tersebut meliputi: 1. Pendidikan; 2. Pengalaman; 3. Penampilan; dan 4. Kepribadian dan Karakteristik.

Proses Seleksi

Ivancevich dan Konopaske (2012) menyampaikan, sebelum menjadi perhatian, proses seleksi dianggap sebagai keputusan mudah karena subyektifitas manajer atau pemilik perusahaan, namun saat ini, sistem proses seleksi dirancang secara sistematis dan terstruktur. Struktur proses seleksi meliputi: 1. *Screening*; 2. Wawancara; dan 3. Tes Tertulis. Proses seleksi melalui tahapan sebagai berikut:

Screening

Screening merupakan tahap pertama pada seleksi, calon karyawan mengisi form aplikasi pendaftaran. Isi form tersebut meliputi dari identitas, pengalaman, sertifikasi, dan beberapa data lainnya yang menjadi faktor minimum kualifikasi.

Wawancara

Kandidat karyawan yang telah lolos dari proses *screening* akan melalui tahap wawancara. Terdapat 2 metode wawancara yang dapat digunakan dalam proses penyeleksian, yaitu *unstructured interviews* dan *structured interview*. *Unstructured interview* merupakan wawancara dengan pertanyaan yang tidak terstruktur atau tanpa prosedur. *Unstructured interview* tetap memiliki tujuan untuk menganalisa kepribadian, kompetensi, dan berbagai kriteria yang diperlukan, walaupun dilakukan secara informal. *Structured interview* merupakan sistem wawancara dengan pertanyaan yang telah direncanakan dan terstruktur untuk menggali data yang diperlukan untuk penyeleksian. Menurut penelitian substansial yang telah dijalankan selama 30 tahun, *structured interview* dinilai lebih memiliki hasil yang valid dibandingkan *unstructured interview*.

Tes Tertulis

Kandidat yang telah melewati *interview*, melaksanakan proses seleksi selanjutnya, merupakan serangkaian tes tertulis untuk menentukan tingkatan kualitas kognitif maupun mengetahui sifat dan

kepribadian calon karyawan. Penilaian tersebut terdiri dari 2 tipe tes tertulis yaitu: 1. Tes Kognitif; dan 2. Tes Kepribadian, yang dapat disampaikan sebagaimana berikut:

Tes Kognitif

Terdapat 2 varian tes kognitif yang dapat digunakan dalam pelaksanaan tes, seperti *Wechsler Adult Intelligence Scale* dan *Wonderlic Personnel Test*. *Wechsler Adult Intelligence Scale* merupakan tes yang menilai dari 2 sisi penilaian yaitu *verbal IQ* dan *performance IQ*. Tes verbal terbagi dengan kemampuan *verbal comprehension* (informasi umum, kosakata, kesamaan, dan *comprehension*) dan *working memory* (aritmatika, *letter-number sequencing*, dan *digit span*). Sedangkan Tes *performance* terbagi dengan *perceptual organization-index* (*picture completion*, *block design*, dan *matrix reasoning*) dan *processing speed-index* (*digit-symbol reasoning* dan *symbol search*). (Kaufman dan Lichtenberger, 2005). *Wonderlic Personnel Test* menilai dari segi *cognitive ability* (analogi, *analysis of geometric figures*, aritmatika, *direction following*, *disarranged sentences*, *judgment*, logika, *proverb matching*, kesamaan, and *word definitions*) dan motivasi (Tarigan, 2019).

Tes Kepribadian

Dalam tes kepribadian, terdapat 2 varian tes yang dapat digunakan yaitu *Big Five Personality Test* dan *DISC Test*. Dalam penilaian *Big Five Personality Test*, penilaian kepribadian terdiri dari: 1. *Extraversion* sifat dalam bergaul; 2. *Conscientiousness*, tingkat tanggung jawab; 3. *Openness*, keterbukaan dalam kehidupan; 4. *Neuroticism*; tingkat emosional; dan 5. *Agreeableness*, sifat dalam berpendapat (Widhiastuti, 2014). *DISC Test* merupakan singkatan dari *Dominance*, *Inducement*, *Submission*, and *Compliance Test*, tes kepribadian dengan tujuan penilaian sesuai dengan judul tes seperti: 1. *Dominance*, 2. *Inducement*, 3. *Submission*, dan 4. *Compliance* (Antonioniou, 2019).

Job Description Underwriter

Berikut *job description* underwriter PT Asuransi Candi Utama:

1. Meninjau aplikasi asuransi untuk pemenuhan dan kepatuhan
2. Menilai informasi dari latar belakang klien dan status keuangan
3. Bekerja sama dengan spesialis untuk mengumpulkan informasi dan pendapat untuk premi asuransi kompetitif
4. Menegosiasikan dan menentukan ketentuan spesifik polis asuransi dengan broker atau pemegang polis
5. Menyimpan catatan rinci dari kebijakan yang ditanggung dan keputusan dibuat
6. Keseimbangan antara massa dan homogenitas risiko untuk mencapai prediktabilitas hasil di masa depan
7. Mengembangkan dan memelihara buku bisnis yang menguntungkan bagi perusahaan asuransi
8. Mengikuti hukum asuransi yang berlaku

9. Tentukan opsi terbaik untuk klien dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kemampuan mereka
10. Menghasilkan penawaran untuk premi asuransi kompetitif
11. Negosiasikan dan tentukan ketentuan spesifik polis asuransi
12. Mengembangkan dan memelihara buku bisnis yang menguntungkan bagi perusahaan asuransi

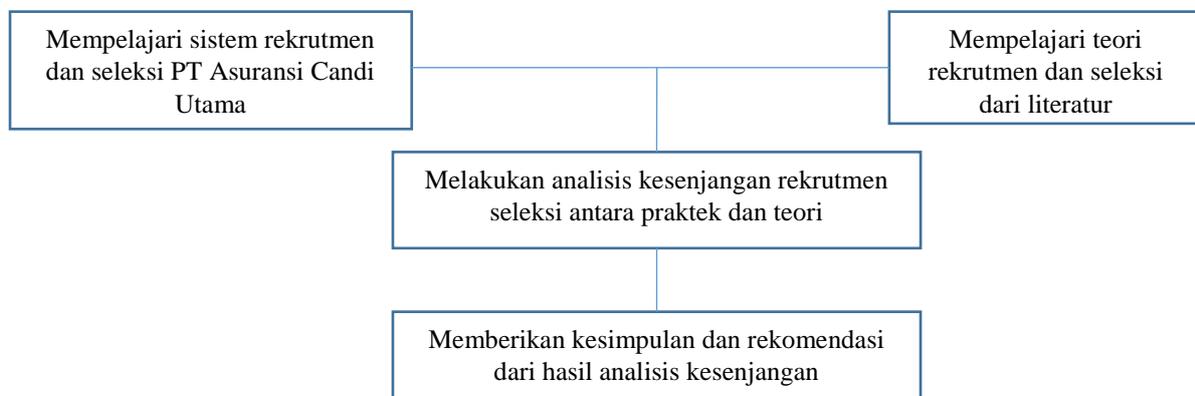
Job Specification Underwriter

Berikut *job specification* underwriter PT Asuransi Candi Utama:

1. Pengalaman penjaminan asuransi
2. Pengalaman langsung dengan sistem care dan sejenisnya.
3. Penilaian yang masuk akal dan perhatian terhadap detail
4. Keahlian membuat keputusan yang percaya diri
5. Pengetahuan yang sangat baik tentang kebijakan asuransi dan kemampuan untuk menghubungkan ketentuan kebijakan dengan eksposur kerugian
6. Keahlian berhitung dan statistik yang terbukti
7. Ijazah atau sertifikasi asuransi (Lulusan dari bidang asuransi, Keuangan atau bidang terkait)
8. Dua tahun pengalaman sebagai underwriter
9. Pemikir analitis dengan kemampuan penelitian
10. Kemampuan untuk menggunakan penilaian yang masuk akal dan sehat
11. Keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang kuat
12. Pengetahuan menyeluruh tentang basis data dan sistem pelacakan
13. Pengetahuan yang mendalam tentang peraturan penjaminan emisi
14. Kemampuan untuk membangun hubungan dan kemitraan positif dengan klien, broker, dan pemain peran utama

Kerangka Analisis

Kerangka analisis dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Analisis

Sumber: Peneliti/Penulis (2022)

Peneliti akan mempelajari sistem rekrutmen dan seleksi PT Asuransi Candi Utama beserta dengan kriteria underwriter perusahaan dari hasil dari data primer. Lalu peneliti mempelajari teori rekrutmen & seleksi melalui sejumlah *textbook* dan data sekunder lainnya untuk melakukan analisis kesenjangan antara teori dan praktik yang dilaksanakan oleh PT Asuransi Candi Utama. Analisis dan pembahasan yang telah dirancang akan dijadikan acuan dalam memberikan rekomendasi dalam metode peningkatan kualitas yang akan disarankan.

METODE RISET

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian berbasis kualitatif. Penelitian kualitatif itu sendiri menurut Rijali (2018), merupakan penelitian dan pengamatan obyek secara bersiklus dan interaktif, sehingga pengumpulan data dan analisis data dilakukan secara bersamaan. Pendekatan penelitian yang digunakan untuk melaksanakan proses analisis kualitatif adalah, *Symbolic Interaction Approach* dan *Cultural Approach*. *Symbolic Interaction Approach*, pendekatan yang menggunakan penafsiran pengalaman manusia terhadap beberapa obyek, orang, situasi, dan peristiwa (Moleong, 2011). Sedangkan *cultural approach* atau pendekatan budaya adalah pendekatan yang menggunakan budaya obyek penelitian sebagai dasar dalam analisa data (Danim, 2013).

Data yang akan dikumpulkan terdiri dari 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan 2 perwakilan dari PT Asuransi Candi Utama mengenai sistem rekrutmen dan seleksi PT Asuransi Candi Utama beserta kriteria underwriter. Data sekunder didapatkan melalui studi dokumen dan berbagai literatur yang terkait dengan *job description* dan *job specification underwriter*, dan berbagai teori metode rekrutmen dan juga seleksi.

Menurut Sudarwan (2013), menganalisis data merupakan salah satu tahapan yang tidak dapat dihindari, baik dalam penelitian kuantitatif ataupun kualitatif. Data yang telah dikumpulkan akan dianalisa dengan sistem *coding*. Data primer akan mendapatkan kode “DP” sedangkan Data sekunder mendapatkan “DS”. Data asli diberikan kode “DA”, dan data hasil olahan diberikan kode “DHO”. Pengodean tersebut digunakan untuk membagi fokus perhatian terhadap tiap data. Setelah setiap kode dan data telah terbagi secara terstruktur, data tersebut dapat digunakan dalam proses analisa dan pembahasan penelitian. Data tersebut juga akan terbagi lagi dalam kode: 1. Tata Situasi/Konteks (K); 2. Definisi Situasi (S); 3. Perspektif Subyek (PS); 4. Cara Berpikir Subyek Tentang Orang-Orang dan Obyek-Obyek (CO); 5. Proses (P); 6. Aktivitas (A); 7. Peristiwa (PR); 8. Struktur Sosial dan Pergaulan (SP); dan 9. Metode (M). Setiap data juga akan terbagi bergantung dengan bobot atau signifikansi setiap data (contoh: Tinggi (T), dan Rendah (R)).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Wawancara

Menurut hasil wawancara, proses sistem rekrutmen dan seleksi PT Asuransi Candi Utama meliputi merencanakan jumlah karyawan, kriteria minimum, dan jabatan apa yang akan ditawarkan, sebagai *manpower planning*. Berikutnya, hasil rencana *manpower planning* akan diberikan terhadap kepala divisi terkait untuk mengisi Form Permintaan Tenaga Kerja atau disebut PTK. Form tersebut akan diberikan terhadap Dewan Direksi untuk persetujuan kebutuhan tenaga kerja. Setelah disetujui, pihak manajemen mengiklankan rekrutmen menggunakan metode *E-Recruiting* via sejumlah website rekrutmen.

Setelah kandidat karyawan didapatkan pada proses rekrutmen, mereka akan melalui proses *screening* untuk menyaring calon pelamar sesuai kriteria minimum yang telah ditentukan pada proses sebelumnya. Kandidat karyawan yang telah melalui proses *screening* akan melalui tes tertulis dan wawancara. Calon karyawan yang berhasil melalui kedua tes tersebut, merupakan kandidat yang akan melalui tahap *job offering*, yaitu penawaran jabatan yang ditawarkan beserta benefit dan ketentuan yang berlaku.

Dalam tes wawancara, kriteria yang digunakan oleh PT Asuransi Candi Utama adalah: 1. Pengalaman Pekerjaan; 2. *Problem Solving*; 3. Alasan *Resign*; 4. Riwayat Pendidikan; dan 5. Pengetahuan Teknis. Dalam tes tertulis, PT Asuransi Candi Utama menggunakan tes IQ sebagai tes kognitif, sedangkan dalam tes kepribadian perusahaan menggunakan DISC Test. Kriteria *underwriter* PT Asuransi Candi Utama sendiri menurut hasil wawancara beserta *job specification* *underwriter* yang ada pada pendahuluan adalah: 1. Lulusan S1 Asuransi; 2. Memiliki pengalaman 2 tahun dalam bidang *underwriting* asuransi umum; 3. Keahlian dalam berhitung dan statistic; 4. Pemikir analitis dengan kemampuan penelitian; 5. Pengetahuan menyeluruh tentang basis data dan sistem pelacakan; 6. Kemampuan analisa resiko; 7. Kemampuan untuk membangun hubungan dan kemitraan positif dengan klien, broker, dan pemain peran utama; dan 8. Penilaian yang masuk akal dan perhatian terhadap detail, dan 9. Keahlian membuat keputusan yang percaya diri. Berikut analisis kesenjangan yang ditemukan:

Analisis Kesenjangan Metode Rekrutmen

Seperti yang telah dijelaskan pada hasil wawancara, PT Asuransi Candi Utama menggunakan metode *E-Recruiting* sebagai metode rekrutmen untuk mengiklankan rekrutmen untuk kandidat karyawan. Dalam literatur, metode tersebut merupakan salah satu metode rekrutmen eksternal, yaitu metode rekrutmen yang terfokus pada mencari kandidat karyawan yang ada pada diluar lingkungan perusahaan.

Untuk memaksimalkan penyebaran iklan rekrutmen perusahaan untuk mencari kandidat *underwriter*, disarankan untuk menambahkan sejumlah metode rekrutmen eksternal lainnya. Tidak

diperlukannya menggunakan metode rekrutmen internal, karena periklanan rekrutmen untuk underwriter sesuai kriteria perusahaan membutuhkan media yang lebih luas. Metode rekrutmen eksternal lainnya yang dapat digunakan oleh perusahaan menurut literatur adalah: 1. *Social Networking*, 2. *College Recruiting*, dan 3. *Summer Internships*.

Analisis Kesenjangan Kriteria Wawancara

Kriteria yang digunakan perusahaan dalam tes wawancara adalah: 1. Pengalaman Pekerjaan; 2. *Problem Solving*; 3. Alasan *Resign*; 4. Riwayat Pendidikan; dan 5. Pengetahuan Teknis. Untuk underwriter, penilaian pada tes wawancara disarankan untuk disesuaikan dengan *job specification* underwriter sebagaimana yang telah ada pada pendahuluan. Ada beberapa kriteria underwriter yang dapat dinilai dalam tes wawancara seperti: 1. Pemikir analitis, 2. Pemikir detail, dan 3. Kemampuan untuk membangun kemitraan positif dan hubungan baik.

Beberapa kriteria yang ada dalam praktek wawancara seperti pengalaman pekerjaan, pengetahuan teknis, dan riwayat pendidikan lebih tepatnya dinilai pada tahap *screening*, dimana seluruh dokumen penting kandidat yang mencangkup ijazah, CV, dan dokumen lainnya akan menjadi dasar penilaian terhadap ketiga kriteria tersebut. Penilaian alasan *resign* dapat dinilai dalam tes kepribadian, dimana kandidat karyawan akan dinilai dari berbagai segi kepribadian. Kriteria *problem solving* sudah terhitung sebagai bagian dari penilaian dari ketiga kriteria yang disarankan.

Analisis Kesenjangan Tes Kognitif

Tes kognitif yang digunakan oleh perusahaan adalah tes IQ. Untuk menyesuaikan penilaian kognitif kandidat karyawan underwriter sesuai dengan kebutuhan beberapa *job description* underwriter, disarankan menggunakan tes kognitif yang ada pada teori, yaitu: 1. *Wechsler Adult Intelligence Scale*, dan 2. *Wonderlic Personnel Test*.

Analisis Kesenjangan Tes Kepribadian

Tes kepribadian yang digunakan oleh perusahaan adalah *DISC Test*. Untuk penilaian kandidat underwriter, penggunaan tes ini sudah tepat, tapi disarankan juga menggunakan *Big Five Personality Test* untuk penilaian yang mampu melengkapi penilaian tes *DISC*.

Rekomendasi Rekrutmen

Sesuai yang telah dijelaskan pada analisis kesenjangan metode rekrutmen, disarankan untuk menambahkan 3 metode rekrutmen eksternal lainnya. Metode tersebut adalah: 1. *Summer Internship*, 2. *Social Networking Sites*, dan 3. *College Recruiting*. Metode *Summer Internships* menggunakan para karyawan magang underwriter sebagai calon karyawan yang dapat ditawarkan untuk mengikuti seleksi karyawan tetap underwriter.

Dengan metode *Social Networking Sites*, PT Asuransi Candi Utama dapat menggunakan akun media sosial resmi yang sudah ada pada *Twitter* dan *Instagram* untuk mengiklankan rekrutmen. Serta menyewa jasa akun rekrutmen untuk memperluas periklanan dalam media sosial. Metode *College Recruiting* menggunakan kerjasama antara perusahaan asuransi terhadap sejumlah sekolah tinggi asuransi seperti Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti dan sebagainya untuk periklanan rekrutmen terhadap alumni sekolah tinggi yang terkait.

Rekomendasi Seleksi (Tes Wawancara)

Sesuai dengan penjelasan pada hasil analisis kesenjangan, ada 3 penilaian yang bisa menjadi kriteria pada tes wawancara, yaitu: 1. Pemikir analitis, 2. Pemikir detail, dan 3. Kemampuan dalam membangun hubungan dan kemitraan positif. Kriteria pemikir analitis dapat dinilai melalui sejumlah pertanyaan yang dapat menilai kemampuan kandidat dalam segi merancang perencanaan jangka panjang serta menilai kemungkinan berbagai resiko apa saja yang akan ditanggung.

Penilaian terhadap pemikiran detail dapat dinilai dengan pertanyaan-pertanyaan yang mencakup ketelitian kandidat dalam menilai apa saja yang dianggap sebagai resiko nasabah yang nantinya akan menjadi dasar dalam penentuan harga premi. Kriteria kemampuan dalam membangun hubungan dan kemitraan positif dapat dinilai dengan memperhatikan kemampuan komunikasi, berpendapat, dan bernegosiasi dalam menjawab setiap pertanyaan dalam sesi tes wawancara. Tingkatan kemampuan tersebut dapat menentukan bagaimana kandidat karyawan underwriter bernegosiasi dengan pihak nasabah atau klien. Direkomendasikan juga tes wawancara menggunakan sistem *structured interview* agar setiap kemampuan analitis, detail, dan membangun hubungan dan kemitraan kandidat underwriter dapat lebih diteliti secara mendalam.

Rekomendasi Seleksi (Tes Tertulis Kognitif)

Menurut hasil analisis kesenjangan, berikut tes kognitif yang direkomendasikan underwriter: 1. *Wechsler Adult Intelligence Scale*, dan 2. *Wonderlic Personnel Test*. Dalam *Wechsler Adult Intelligence Scale*, kandidat karyawan akan dinilai dari 2 segi kognitif, yaitu *verbal IQ* dan *performance IQ*. Dalam penilaian *verbal IQ*, kandidat akan dinilai dari berbagai segi kemampuan baik dalam penerimaan maupun pengolahan informasi. Kemampuan tersebut dapat mempengaruhi bagaimana calon karyawan mengoperasikan sejumlah *job description* underwriter seperti: 1. Meninjau aplikasi asuransi untuk pemenuhan dan kepatuhan, 2. Menilai informasi latar belakang dan status keuangan klien, dan 3. Menegosiasikan ketentuan polis dengan pemegang polis dan broker.

Penilaian *performance IQ* menilai tingkatan performa dan etos kinerja tiap kandidat underwriter. Tingkatan performa dan etos kerja kandidat dapat mempengaruhi bagaimana mereka akan memenuhi beberapa *job description* underwriter sebagai berikut: 1. Menghasilkan penawaran biaya premi yang kompetitif, 2. Menentukan opsi asuransi terbaik sesuai dengan kebutuhan nasabah atau

klien, dan 3. Mengembangkan dan memelihara buku bisnis yang menguntungkan bagi perusahaan. Penilaian tes *Wonderlic* dapat memperdalam penilaian tes *Wechsler*, baik dalam segi *verbal IQ* maupun *performance IQ* kandidat underwriter. Kedua penilaian tersebut dapat mempengaruhi bagaimana para kandidat mampu untuk melakukan berbagai *job desc* underwriter.

Rekomendasi Seleksi (Tes Tertulis Kepribadian)

Sesuai dengan penjelasan mengenai hasil analisis kesenjangan antara praktek dan teori tes kepribadian, *Big Five Personality Test* dapat melengkapi penilaian kepribadian yang telah dinilai oleh tes DISC. Sesuai dengan yang telah dipaparkan pada pendahuluan, DISC menilai dari 4 segi kepribadian, yaitu: 1. *Dominance*, 2. *Inducement*, 3. *Submission*, dan 4. *Compliance*. *Dominance* menilai dari sifat kepemimpinan dan ketegasan kandidat, *Inducement* menilai sifat kandidat dalam bersosial dan pergaulan, *Submission* menilai sifat kerjasama dan berpendapat kandidat, dan *Compliance* menilai sifat keteraturan dan kedisiplinan kandidat.

Dalam *Big Five Personality Test*, kandidat underwriter akan dinilai dari 5 segi kepribadian terdiri dari: 1. *Extraversion*, 2. *Conscientiousness*, 3. *Openness*, 4. *Neuroticism*, dan 5. *Agreeableness*. Kelima penilaian tersebut dapat memperdalam dan melengkapi penilaian tes DISC, terutama pada segi kemampuan bersosialisasi pada penilaian *Extraversion*, sifat bekerjasama kandidat karyawan pada penilaian *Agreeableness*, dan sifat keteraturan, kedisiplinan, dan tanggung jawab pada *Conscientiousness*. Penilaian lainnya seperti *Neuroticism* dan *Openness* dapat memberikan penilaian kepribadian yang belum diperhatikan pada tes DISC. Dalam kriteria *Openness*, kandidat underwriter akan dinilai dari segi keterbukaan terhadap situasi maupun perubahan yang ada pada dunia asuransi umum serta kemampuan berinovasi. Sedangkan kriteria *Neuroticism* menilai tingkatan kedewasaan mental serta emosional setiap kandidat karyawan dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan persaingan dalam dunia asuransi umum.

KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Terlihat dari hasil analisis kesenjangan, ada beberapa perbedaan maupun persamaan antara praktek rekrutmen dan seleksi PT Asuransi Candi Utama dengan teori rekrutmen dan seleksi. Dalam praktek metode rekrutmen, perusahaan sudah menggunakan salah satu metode rekrutmen eksternal yang ada pada teori, namun direkomendasikan untuk menambahkan sejumlah metode rekrutmen eksternal lainnya untuk memaksimalkan periklanan rekrutmen. Dalam tes wawancara, ada beberapa kriteria penilaian yang tidak perlu dinilai dalam praktek tes wawancara underwriter, sedangkan ada penilaian lainnya yang dapat diteliti dalam tes wawancara berdasarkan sejumlah *job specification* underwriter yang telah ditentukan perusahaan.

Untuk tes tertulis kognitif, perusahaan perlu mengganti varian tes kognitif yang digunakan sesuai dengan teori untuk menyesuaikan dengan *job specification* underwriter. Dalam tes kepribadian, perusahaan sudah menggunakan salah satu varian tes yang ada pada teori, tetapi direkomendasikan juga untuk menambahkan varian tes lainnya yang ada pada teori untuk memperdalam penilaian kepribadian kandidat.

Saran

Disarankan untuk pihak *Human Resource* PT Asuransi Candi Utama untuk menggunakan berbagai perubahan maupun penambahan yang disarankan baik pada sistem rekrutmen maupun sistem seleksi untuk jabatan underwriter, sebagai salah satu rencana jangka panjang perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan asuransi umum lainnya. Hasil dari penelitian ini bisa tetap terus diamati untuk penelitian yang lebih lanjut, baik dalam segi penggunaan varian metode rekrutmen, varian tes tertulis kognitif maupun kepribadian, serta kriteria-kriteria lainnya yang dapat dinilai pada tes wawancara. Terutama karena pesatnya perkembangan dunia asuransi umum dan kriteria underwriter perusahaan yang suatu saat nanti akan dikembangkan atau diubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Antoniou, A. (2019). Compability of small team personalities in computer-based task, *Challenges*, 1-12. doi:10.3390/challe10010029
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Massachussets: Harvard Business School.
- Danim, S. (2013). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Garaika & Margahana, H. (2019), Peran seleksi (selection) tenaga kerja yang tepat terhadap tercapainya tujuan organisasi, *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 17(2), 133-141
- Handayani, S. (2017). Pengaruh penyelesaian klaim asuransi terhadap pencapaian target penjualan produk asuransi ajb bumiputera 1912 cabang bengkulu, *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 79-85. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v5i1.332>
- Hasibuan, M. (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. & Konopaske, M. R. (2012). *Human Resource Management (12th Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Kasmir (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kaufman, A. & Lichtenberger, E. (2005). *Assessing Adolescent and Adult Intelligence*. New Jersey: Wiley.
- Mardianto, A (2014). *Recruitment Management*. Jakarta: Pinasthika.
- Moleong, L. J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto (2005). Arti dan peranan sumberdaya manusia, *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 2(2), 136-145. <https://doi.org/10.21831/jep.v2i2.644>
- Potale, B; Lengkong, V. & Moniharapon, S. (2016). Pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada pt bank sulutgo, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(4), 453-464.
- Rianto, M. (2012). *Lembaga Keuangan Syariah: Suatu Kajian Teoritis Praktis*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ridwan, M (2015). Analisis prosedur penerimaan, seleksi, dan penempatan karyawan pada lpp tvri sumsel babel palembang, *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*, 13(1), 60-69.
- Rijali, A. (2018). Analisis kualitatif, *Jurnal Alhadharah*, 17(33), 81-95.
- Sandayna, C. M; Prananingtyas, P. & Lestari, S.N. (2017), Analisis yuridis atas tanggung jawab underwriter dalam praktek penutupan polis asuransi jiwa, *Diponegoro Law Journal*, 6(2), 1-10.

Tarigan, M. & Fadillah. (2019). Analisa item response theory wonderlic personnel test (WPT), *Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia*, 8(1), 37-45.
<https://dx.doi.org/10.15408/jp3i.v8i1.10819>

Widhiastuti, H. (2014). Big five personality sebagai predictor kreativitas dalam meningkatkan kinerja anggota dewan, *Jurnal Psikologi*, 41(1), 115-133.

Strategi Penjualan Modem Router PT Solusi Media Semesta Periode 2022 - 2023

Chaerulifan Pranaramadhana*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

lfan.pranaramadhana@gmail.com

Siti Nuraisyah Suwanda

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

sitinsuwanda@gmail.com

*Korespondensi Penulis

Diterima: 12-07-2022 | Disetujui: 07-07-2022 | Dipublikasi: 26-10-2022



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

ABSTRAK

PT Solusi Media Semesta merupakan perusahaan penyedia layanan data center. Produk yang ditawarkan ialah modem router. Dalam penelitian ini metode penelitian yang digunakan adalah dengan wawancara dan studi dokumen, dalam wawancara jumlah sampel yang diambil ialah 2 sampel, yaitu manager marketing PT Solusi Media Semesta dan 1 klien dari perusahaan yaitu PT. ATMi. Pada penelitian ini, peneliti mencoba meneliti tentang strategi penjualan terhadap peningkatan penjualan modem router PT Solusi Media Semesta yang bergerak dalam bidang teknologi informatika. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengatasi penjualan modem router PT Solusi Media Semesta agar lebih meningkat dan tidak bergantung terhadap beberapa perusahaan saja dengan membuat strategi penjualan untuk meningkatkan penjualan modem router.

Kata Kunci:

Modem Router, Wawancara, Peningkatan Penjualan, Penjualan

ABSTRACT

PT Solusi Media Semesta is a data center service provider company. The product offered is a router modem. In this study, the research method used was an interview and document study; in the interview, the number of samples taken was two samples, namely the marketing manager of PT Solusi Media Semesta and one client from the company, namely PT ATMi. In this study, researchers tried to examine the sales strategy to increase the sales of modem routers at PT Solusi Media Semesta is engaged in the field of information technology. This study aims to overcome the sale of modem router PT Solusi Media Semesta to increase and not depend on only a few companies by creating a sales strategy to increase sales of router modems.

Keywords:

Router Modem, Interview, Sales Promotion, Sales

PENDAHULUAN

Perkembangan industri serta teknologi yang sangat pesat secara global menyebabkan adanya tuntutan kepada perusahaan untuk semakin maju dan dapat bersaing. Untuk itu, sumber daya manusia diharapkan hendaknya menguasai keterampilan baru agar dapat bertahan di tengah persaingan dunia kerja yang semakin ketat. Pandemi Covid-19 yang masih melanda Indonesia sampai saat ini telah memukul berbagai macam industri yang ada. Namun, lain halnya dengan industri telekomunikasi Indonesia yang justru mengalami pertumbuhan. Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (2021) Badan Pusat Statistik (2021), sektor telekomunikasi (Infokom) mengalami pertumbuhan sebesar 10,9 persen pada kuartal II 2020 (Q2 2020), jika dibandingkan dengan kuartal yang sama tahun sebelumnya (Q2 2019). Hal ini tentunya menjadi hal yang wajar, mengingat selama pandemi hampir semua layanan sektor bisnis beralih ke ranah digital. Seperti perusahaan yang memberlakukan aturan bekerja dari rumah (*Work from Home*) dan juga para pelajar, guru, mahasiswa yang menjalankan proses pembelajaran jarak jauh. Dengan tumbuhnya industri telekomunikasi dan munculnya perusahaan-perusahaan baru penyedia layanan digital, perusahaan layanan telekomunikasi harus dapat melihat peluang untuk beradaptasi dengan meningkatkan kapasitas jaringan dan menyiapkan layanan telekomunikasi yang berkualitas.

Sehubungan dengan hal ini, organisasi konsultasi keuangan dunia, Grant Thornton melakukan tiga analisis *trend* yang akan mempengaruhi bisnis industri telekomunikasi global di tahun 2021. Johanna Gani selaku CEO/Managing Partner Grant Thornton Indonesia telah melakukan survei terkait hal ini yang hasilnya menunjukkan bahwa 57% para pelaku bisnis telekomunikasi di tingkat global optimis mengenai prospek ekonomi selama setahun ke depan. Menurutnya, hasil tersebut naik 14% dibandingkan tahun sebelumnya yang mana level optimisme berada pada angka 43%. Keberhasilan tersebut disebabkan adanya peningkatan pendapatan (*revenue*) industri telekomunikasi dan adanya kebutuhan (*demand*) pasar. Beliau mengatakan pula bahwa Pandemi Covid-19 telah membawa perubahan besar terhadap kebutuhan dan gaya hidup yang sangat bergantung pada akses internet dan juga kerja keras pemerintah untuk mewujudkan pemerataan infrastruktur digital di seluruh wilayah Indonesia (Prambadi, 2021).

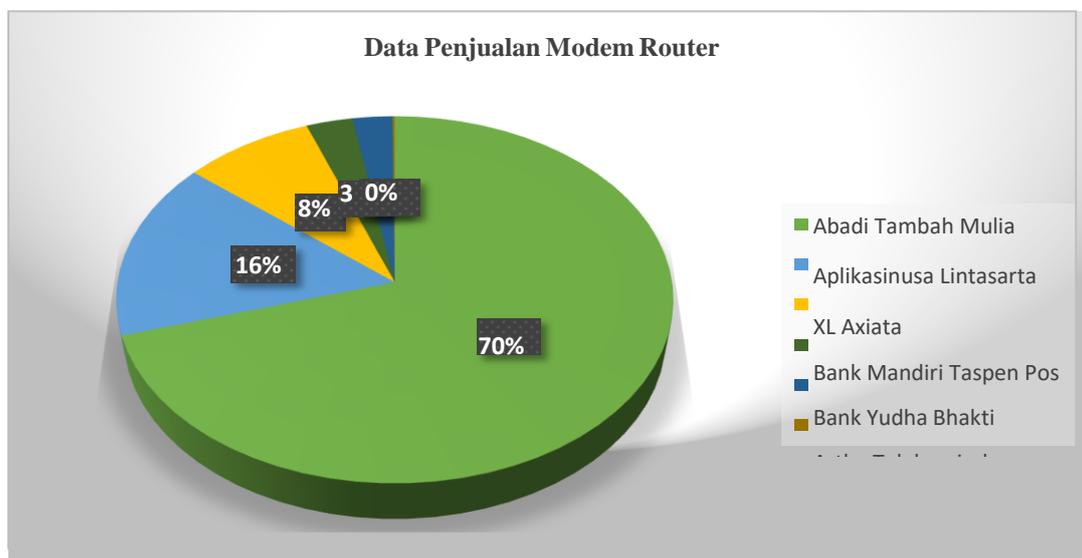
Tabel 1. Daftar Pertanyaan

No	Pertanyaan
1.	Apakah layanan pemasangan modem router mudah?
2.	Apakah karyawan memahami setiap kebutuhan pelanggan?
3.	Apakah dengan menggunakan modem router dapat membackup akses internet dengan baik?
4.	Bagaimana daya tangkap karyawan dalam menjelaskan dan memahami product knowledge?
5.	Apakah PT Solusi Media Semesta ingin meningkatkan penjualan modem router nya?

Sumber: Olahan penulis (2022)

Berdasarkan pengertian diatas, setiap perusahaan mempunyai kemauan untuk menjadi yang lebih berhasil dibanding dengan perusahaan lain atau kompetitornya, terbukti dengan PT Solusi Media

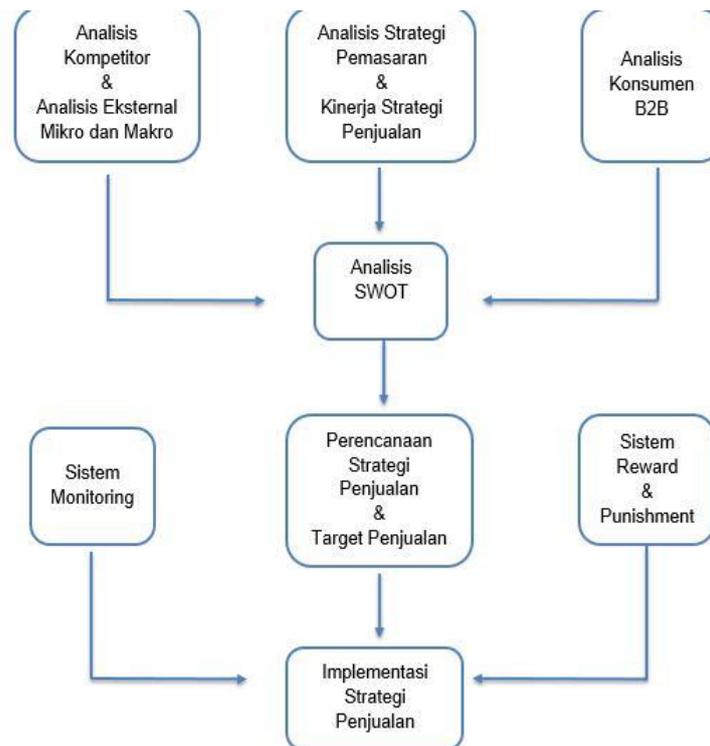
Semesta yang ingin meningkatkan pendapatan mereka dari penjualan modem router ini. Dalam kutipan wawancara terhadap manager marketing PT Solusi Media Semesta dalam hal ini manager marketing PT Solusi Media Semesta menyatakan bahwa perusahaan menginginkan adanya peningkatan penjualan dalam modem router. Tentunya wajib adanya rancangan penjualan untuk meningkatkan penjualan suatu produk atau jasa, bagian dalam mengetahui rancangan penjualan ada sejumlah faktor yang harus diperhatikan yaitu, sasaran pasar, jenis produk, sistem pemasaran, riset dan evaluasi, dan menentukan sasaran (Budianti dkk., 2020). Dengan strategi penjualan yang tersusun akan lebih mudah meningkatkan pendapatan suatu perusahaannya. Beberapa manfaat dari strategi penjualan untuk perusahaan yaitu memperbanyak konsumen baru, meningkatkan pendapatan bisnis, memperkenalkan produk baru dengan cepat.



Gambar 1. Data Penjualan Modem Router
Sumber: Dokumentasi perusahaan (2021)

Mengacu dalam gambar diatas bahwa PT Solusi Media Semesta hanya memiliki 6 klien saja, ini tentunya terlalu berisiko terhadap perusahaan dan terlihat juga di gambar diatas dari ke 6 klien mayoritas yang membeli produk modem router ini adalah perusahaan Abadi Tambah Mulia (ATMi). Perlu ada peningkatan dalam jumlah klien dan juga jumlah modem router yang dijual kepada klien-klien diatas. Berikut dalam penyusunan penelitian ada beberapa rumusan masalah yang ada di dalam penelitian ini seperti, bagaimana kinerja strategi penjualan PT Solusi Media Semesta saat ini? Yang kedua bagaimana strategi penjualan yang tepat PT Solusi Media Semesta selama 1 tahun (dari Bulan Juli 2022 hingga Bulan Juni 2023)? Dan yang terakhir bagaimana implementasi strategi penjualan PT Solusi Media Semesta?

Kerangka Analisis



Gambar 2. Kerangka Analisis

Sumber: Olahan Penulis (2022)

METODE RISET

Menurut beberapa para ahli, desain penelitian dapat dipahami sebagai suatu rencana kerja yang terstruktur dalam hal hubungan antara variable dan komprehensif oleh karena itu hasil risetnya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan riset. Rencana tersebut mencangkut hal-hal yang akan direncanakan oleh priset, mulai dari membuat hipotesis dan implikasinya secara operasional sampai analisis akhir (Umar, 2007, hal. 6)

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah modem router PT Solusi Media Semesta. Penelitian ini berfokus pada strategi penjualan modem *router* PT Solusi Media Semesta tahun 2022 yang akan disesuaikan dengan data penjualan modem *router* sampai dengan maret 2022.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari objek penelitian secara langsung yang dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara terhadap pihak perusahaan (Manager Marketing) dan klien perusahaan (Klien PT. Atmi) atau konsumen dari produk modem *router* (Ediyana dkk., 2021). Sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain atau data yang sudah diolah.

Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah studi pustaka atau studi dokumen (Iskandar, 2013)

Metode Pengumpulan Data

a) Wawancara

Wawancara didefinisikan sebagai pertemuan yang dilakukan oleh dua orang untuk bertukar informasi maupun suatu ide dengan menggunakan cara tanya jawab, sehingga dapat dikerucutkan menjadi sebuah kesimpulan atau makna dalam topik tertentu (Esterberg dalam Sugiyono, 2015). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan *manager* pemasaran dan salah satu pelanggan PT Solusi Media Semesta. (Syamsudin, 2017)

b) Studi dokumen

Studi dokumen adalah dokumen berasal dari bahasa latin yaitu *docere*, yang berarti mengajar. Pengertian dari kata dokumen menurut Gottschalk (dalam Sandewi, 2018), seringkali digunakan para ahli dalam dua pengertian, yaitu pertama, berarti sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan daripada kesaksian lisan, artefak, peninggalan peninggalan tertulis, dan petilasan-petilasan arkeologis. Pengertian kedua, diperuntukan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi, dan lainnya. Lebih lanjut, Gottschalk (dalam Sandewi, 2018) menyatakan bahwa dokumen (dokumentasi) dalam pengertian yang lebih luas berupa setiap proses pembuktian yang didasarkan atas jenis sumber apapun, baik itu yang berupa tulisan, lisan, gambaran, atau arkeologis (Sutejo, 2010). Dalam metode pengumpulan data ini dilakukan *desk study* dengan membaca dan memahami laporan penjualan dan PT Solusi Media Semesta. (Arief, 2019)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Kompetitor

Menurut Boyd (2000) menyatakan bahwa pesaing (*Competitor*) adalah struktur industri, sepek terjang berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi kemampuan suatu industri. Menurut Mudrajad Kuncoro (2000) pesaing dalam perspektif industri adalah organisasi yang membuat produk atau jasa yang sama. Sebagai contoh pada industri minyak, otomotif dan industri tekstil. Pesaing pada masing- masing industri ini memproduksi tipe produk atau jasa yang hampir sama. Dapat disimpulkan bahwa, pesaing adalah persaingan antar pemain atau pelaku usaha yang sama dalam bidang atau wilayah yang sama dengan lebih dari satu pelaku usaha 1. Persaingan harga antar provider atau yang biasa disebut perang tarif, memaksa setiap pemasok untuk menawarkan harga yang paling murah dibandingkan dengan yang lain pesaingnya, PT Solusi Media Semesta, menetapkan tarif yang lebih rendah dibandingkan pesaing lainnya. Kompetitor lainnya seperti Asus, TP-Link, Prolink, Xiaomi. Yang rata-rata mereka jual dibawah harga yang ditetapkan oleh PT Solusi Media Semesta.

Spesifikasi Modem Router



Gambar 2. Modem Router

Sumber: Dokumentasi perusahaan (2022)

Modem Router yang dimiliki oleh PT Solusi Media Semesta adalah jaringan komunikasi data dengan metode *Private Network* (VPN) dimana media akses yang digunakan memanfaatkan jaringan seluler yang dienkripsi sehingga memberikan jaminan konektivitas data yang aman dan handal. Modem router ini dirancang untuk memberikan kemudahan bagi pelaku bisnis yang membutuhkan koneksi data yang aman dengan konsep *managed service* secara keseluruhan mulai dari instalasi/setup, operasi serta pemeliharaan. Didukung dengan fasilitas *Data Center* yang perusahaan miliki di Gedung Cyber 1 Lantai 3 sebagai pusat dari sistem jaringan, Modem router sangat cocok diimplementasikan di berbagai segmen industri yang membutuhkan jaringan komunikasi dengan *service level* yang tinggi tapi *cost* yang tetap efisien. Fitur-fitur di dalam modem router meliputi:

1. *Multicarrier load balancing*, yaitu menggunakan jaringan publik 2G/3G/4G dan *private MPLS VPN*
2. *Seamless connectivity High availability* dengan kombinasi multi *access active-active* untuk mendapatkan *bandwidth* total yang memadai
3. *Private connection* dapat menggunakan pilihan *security public/private APN, unique secure tunneling* untuk menghubungkan perangkat anda ke operator secara *peer-to peer*
4. *Secure data encryption* Standarisasi enkripsi AES 256bit yang sangat aman dan menjamin pengiriman data aman dari *fraud end-to-end*
5. *Minimum paket loss connectivity*
6. *GPS supported*
7. *Real time monitoring , On-site support and maintenance to ensure SLA*

Modem router yang digunakan oleh PT Solusi Media Semesta mempunyai spesifikasi seperti, *routing* dibagi menjadi 2 yaitu *static* dan *dynamic* dan ada yang satu sim serta dual sim tergantung kebutuhan konsumennya.

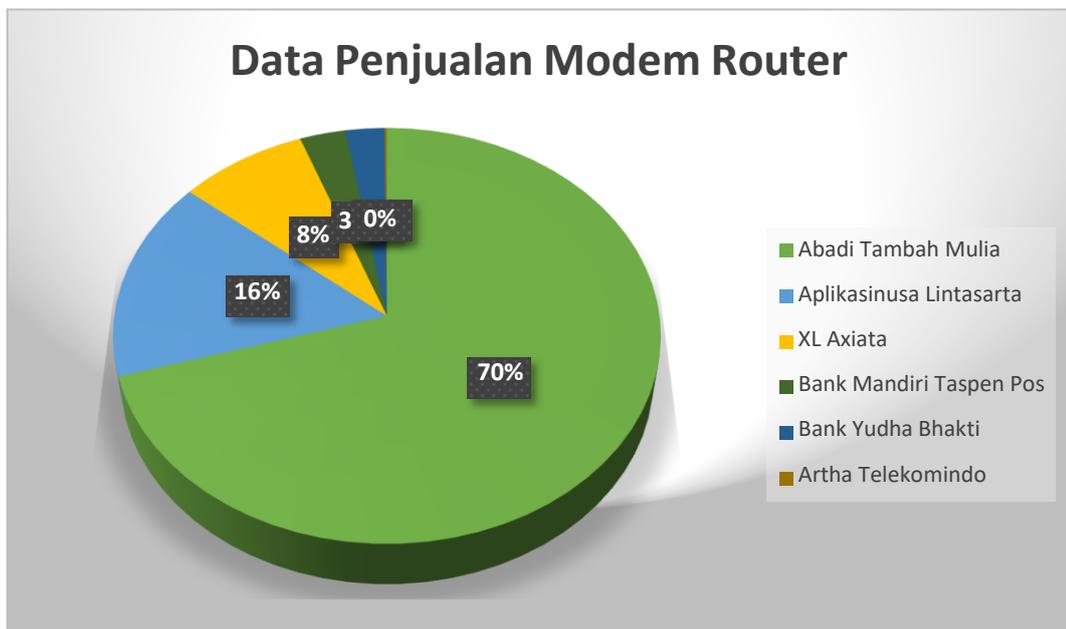
Strategi Penjualan *Existing*

Existing dalam penjualan dapat diartikan sebagai Pelanggan lama atau pelanggan saat ini, setiap perusahaan harus peduli dengan pelanggan lamanya. Karena lebih mudah menjual produk atau layanan kepada pelanggan yang sudah ada, peluang mereka untuk membeli kembali lebih besar daripada mencari pelanggan baru. Strategi penjualan saat ini dikembangkan oleh PT Solusi Media Semesta untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada atau yang sudah ada saat ini dikembangkan oleh PT Solusi Media Semesta. Strategi penjualan yang ada dikembangkan oleh PT Solusi Media Semesta untuk mempertahankan pelanggan lama atau lama adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis feedback yang diberikan oleh pelanggan
2. Memberikan diskon khusus terhadap pelanggan lama
3. Memberikan informasi produk knowledge kepada pelanggan
4. Undang pelanggan dalam acara seminar atau webinar
5. Memberikan merchandise
6. Personalisasikan layanan

Data Penjualan Modem Router

Periode 2020-2021

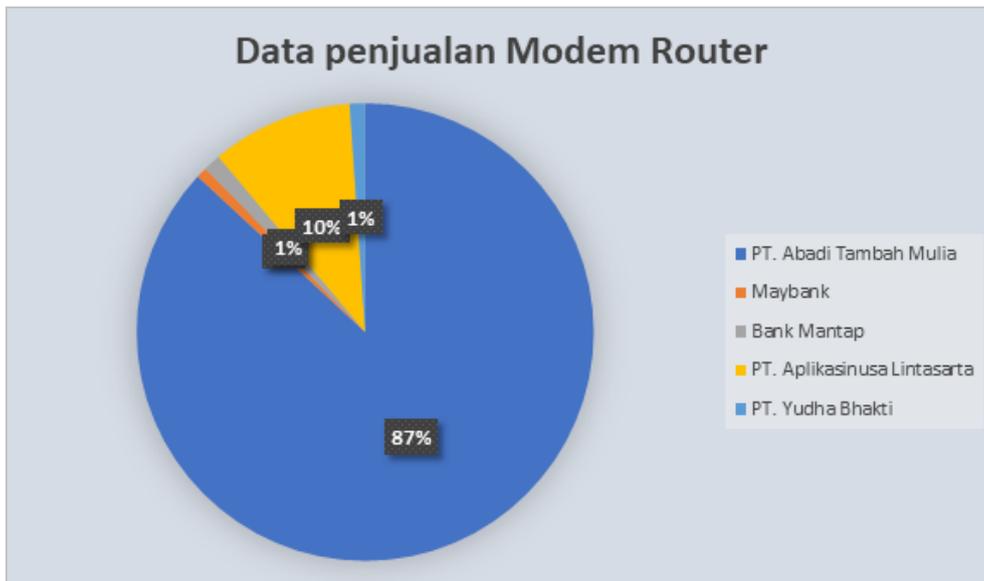


Gambar 4. Data Penjualan Modem Router

Sumber: Dokumentasi perusahaan (2021)

Periode Tahun 2021 – 2022

Berikut dapat dilihat dari tabel penjualan modem router dibawah ini pada periode 2021-2022.



Gambar 5. Data Penjualan Modem Router
Sumber: Dokumentasi perusahaan (2022)

Berdasarkan data di atas yang diambil dari PT Solusi Media Semesta, Abadi Tambah Mulia int (ATMI) merupakan perusahaan yang paling banyak mengkonsumsi produk dari modem *router*. Dari data di atas, terlihat bahwa 1.354 produk modem *router* telah terjual atau mencapai 87% dari total penjualan PT Solusi Media Semesta. Saat ini konsumen PT Solusi Media Semesta masih memiliki 5 perusahaan, dan ini relatif sedikit karena tidak semua konsumen membeli dalam jumlah yang besar. Namun cukup berisiko bagi PT Solusi Media Semesta dengan basis konsumen hanya 5 perusahaan, jika terjadi sesuatu pada perusahaan atau konsumen akan mempengaruhi pendapatan PT Solusi Media Semesta. PT Solusi Media Semesta tentunya harus terus mencari pelanggan yang baru dan mempertahankan pelanggan lama agar dapat meningkatkan penjualan khususnya produk modem *router*.

Data Konsumen

Tabel 2. Data Konsumen

No	Nama Perusahaan	Kuantitas	Biaya Instalasi
1.	PT. ATMi	1.354	Rp. 1.100.500.000
2.	PT. Aplikasinusa Lintasarta	156	Rp. 84.900.000
3.	PT. Bank Yudha Bhakti	17	Rp. 40.000.000
4.	Bank Mantap	19	Rp. 18.700.000
5.	Maybank	12	Rp. 8.400.000
Total		1.558	Rp. 1.252.500.000

Sumber: Dokumentasi Perusahaan (2022)

Dari data konsumen atau pengguna modem *router* diatas dapat terlihat bahwa, PT. Abadi tambah Mulia dengan torehan penyewa terbanyak sebesar 1.354 pcs, lalu ada Aplikasinusa Lintasarta sebanyak 156 pcs, Bank Yudha Bhakti sebanyak 17 pcs, lalu Bank Mantap 19 pcs, kemudian yang terakhir Maybank sebanyak 12 pcs modem *router*. Total penjualan modem router periode 2021-2022 sebanyak 1.558 pcs dengan 5 klien perusahaan.

Analisis SWOT

SWOT terbagi menjadi 4 bagian yaitu, kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Menurut Rangkuti (dalam Bilung, 2016), analisis SWOT merupakan identifikasi sebagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Strengths

Kekuatan yang dimiliki PT Solusi Media Semesta yaitu pengguna setia dan citra terpercaya. Seperti yang terlihat dari data konsumen di atas, terlihat adanya peningkatan produk modem router atau repeat order untuk bisnis atau pengguna. Harga perangkat modem relatif murah untuk bersaing dengan pesaing dan kami memiliki staf yang berbakat (Ardiansyah, 2015). Layanan kami yang kompeten dan sangat baik (respon cepat) memiliki hubungan yang baik dengan banyak mitra bisnis dalam bisnis ini dan juga tentang kesejahteraan karyawan mereka (Martadiastra et al., 2014). Hal ini diperkuat oleh (Cymbidiana & Rosidi, 2013) yang menyatakan strength terdiri dari kualitas produk, citra perusahaan, hubungan konsumen-pemasok, kesejahteraan karyawan, hubungan kerja, pelayanan, dan lokasi perusahaan. Berikut tabel *strengths* dari PT Solusi Media Semesta :

S1: Konsumen loyal

S2: Mempunyai hubungan yang baik dengan klien maupun mitra bisnis

S3: Harga yang ditawarkan dapat bersaing dengan competitor

S4: Kualitas produk modem router sangat baik

Weakness

Kelemahan yang dimiliki PT Solusi Media Semesta terletak pada pemasaran. Konsumen dan pelaku bisnis memiliki pengetahuan yang terbatas atau sedikit tentang hal tersebut karena belum banyak diketahui. Pemasaran yang dimaksud adalah peluncuran produk dan promosi untuk menarik calon pembeli baru. Selain itu, banyak permintaan dari konsumen dan perusahaan lama, dan ada sumber daya keuangan perusahaan yang tidak dapat memproduksi secara massal produk modem router. Modem perlu dipasang langsung ke konsumen, dan kesulitan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan terlalu jauh. Hal ini diperkuat oleh (Cymbidiana & Rosidi, 2013) yang menyatakan *weakness* terdiri dari sumber daya keuangan, pengelolaan keuangan, lokasi perusahaan, pemasaran, program kerja, perekrutan karyawan, dan jam kerja. Berikut tabel *weakness* PT Solusi Media Semesta :

W1: Kurangnya karyawan yang ahli dalam bidang pemasaran

W2: Sumber daya keuangan yang terbatas

W3: Lokasi perusahaan yang hanya di Jakarta saja

Opportunity

Peluang yang dimiliki PT Solusi Media Semesta adalah teknologi yang terus berkembang dan canggih. Oleh karena itu, dari sisi pemasaran yaitu melalui promosi untuk mengenal pelanggan baru, kita dapat lebih memahami kebutuhan konsumen yang terus bertambah jumlah modemnya. Sewa, kondisi geografis, permintaan produk dan layanan dari pelanggan yang datang dari daerah lain, peningkatan teknologi (komputer, internet, telekomunikasi) yang konstan. Hal ini diperkuat oleh (Cymbidiana & Rosidi, 2013) yang menyatakan *opportunity* terdiri dari daya tarik masyarakat, potensi pasar, membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok, dan teknologi. Berikut tabel *opportunity* PT Solusi Media Semesta:

O1: Teknologi yang semakin berkembang

O2: Banyaknya permintaan kebutuhan dari konsumen yang lama

O3: Bertambahnya jumlah modem router yang terjual setiap bulannya

Threats

Ancaman yang dimiliki PT Solusi Media Semesta datang dari pesaing atau *rival* yang dapat memproduksi produk modem *router* yang serupa dan handal, atau jauh lebih baik dari perusahaan. Serta ada pesaing yang menjual modem *router* dengan harga yang lebih murah atau rendah Pesaing yang menjadi semakin kredibel dengan menarik konsumen dengan produk baru, dan terkadang harga bisa lebih rendah dari harga pasar. Hal ini diperkuat oleh (Cymbidiana & Rosidi, 2013) yang menyatakan *Threat* terdiri dari pesaing dan pendatang baru, daya tawar-menawar konsumen, daya tawar-menawar pemasok, dan teknologi. Yang dimaksud dalam tawar menawar harga disini, konsumen yang membeli dalam jumlah lebih dari 1 lusin atau diatas nya mereka menginginkan mendapatkan harga yang spesial dari perusahaan. Atau mereka konsumen lama yang membeli kembali produk modem *router* ini, menginginkan harga yang lebih murah dari pembelian sebelumnya. Berikut tabel *threat* PT Solusi Media Semesta :

T1: Adanya kompetitor yang menjual produk sejenis

T2: Klien perusahaan yang mampu membuat produk modem router

T3: Produk pesaing memiliki harga yang lebih rendah

Pada tabel 3 merupakan TOWS Matrix PT Solusi Media Semesta dalam merancang strategi penjualan modem router sebagai alternatif strategi lainnya .

Tabel 3. Tows Matrix

IFAS EFAS	Strenghts (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk modem router yang baik 2. Konsumen yang loyal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya karyawan yang handal di bidang pemasaran 2. Lokasi perusahaan yang jauh terhadap konsumennya
Opportunities (O)	(S/O)	(W/O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknologi yang semakin berkembang 2. Banyak nya permintaan dari konsumen lama 	Memaksimalkan kekuatan dalam produk dengan kualitas yang baik dan mempunyai hubungan serta konsumen yang loyal dengan meningkatkan jumlah peminat modem router.	Aspek penting lainnya adalah pegawai atau karyawan yang ahli dalam bidangnya. Dengan banyaknya permintaan terhadap produk modem router seharusnya perusahaan mempunyai kerjasama atau menaruh pegawai nya di setiap pulau di Indonesia.
Thre ats (T)	(S/T)	(W/T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk pesaing memiliki harga yang lebih rendah 2. Klien perusahaan yang membuat produk sejenis 	Persaingan dalam dunia IT sangatlah ketat ditambah dengan selalu berkembangnya kemajuan teknologi. Hal ini tentunya perusahaan harus memperhatikan kekuatan dan kelemahan kompetitor agar konsumen tetap memilih perusahaan ini sebagai kebutuhanny.	Merekrut karyawan yang handal dalam bidangnya agar dapat lebih efisien bagi perusahaan dan konsumen tidak berpindah ke perusahaan lainnya atau kompetitor.

Sumber: Olahan Penulis (2022)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kinerja PT Solusi Media Semesta saat ini belum sepenuhnya baik, ada beberapa cara yang bisa dilakukan di PT Solusi Media Semesta adalah meningkatkan penjualan dengan menawarkan *reward* atau bonus kepada karyawan yang berhasil menarik pelanggan baru atau menambah produk dari pelanggan lama. Dalam 1 tahun kedepan dalam penjualan modem router agar terjadi suatu peningkatan dalam dilakukan dengan mengembangkan strategi promosi saat menjual modem router sangat penting bagi perusahaan untuk lebih menginformasikan kepada masyarakat tentang PT Solusi Media Semesta akan berdampak pada pertumbuhan penjualan PT Solusi Media Semesta Dalam merancang strategi implementasi dibutuhkan timeline sales yang tepat, agar sesuai dengan prosedur dan langkah-langkah yang berurutan dalam kegiatan sales selama 1 tahun bekerja, dan mempermudah dalam pekerjaan sales untuk mencapai target atau mendapatkan klien.

Keterbatasan Penelitian

Data-data dalam penelitian ini berasal dari penulis maupun informan sehingga menyebabkan adanya subjektivitas. Diharap dalam penelitian selanjutnya, data yang digunakan dapat lebih objektif. Dampak dari pandemi menimbulkan banyak hal tentunya ini berpengaruh kepada keterbatasan dalam penulis untuk mewawancarai narasumber, serta pemasukan dari perusahaan sendiri juga terkena imbasnya. Jadi dari segi pemasaran juga belum dapat sepenuhnya kompeten. Berdasarkan hasil

penelitian dan pembahasan pada tugas akhir ini jauh dari sempurna, namun peneliti masih memiliki keterbatasan dalam mengumpulkan data melalui informan sehingga data yang didapat masih belum mendapatkan informasi secara mendalam. Keterbatasan penelitian ada pada waktu saat melakukan wawancara.

Saran

Adapun saran sebagai berikut kinerja karyawan PT Solusi Media Semesta yang perlu ditingkatkan lagi dalam bidang pemasaran, mengadakan pelatihan untuk para sales perusahaan, membuat promosi untuk menarik minat dari pelanggan yang baru. Adapun beberapa saran bagi peneliti, berikut, strategi yang dibahas pada penelitian ini adalah strategi penjualan, diharapkan untuk penelitian yang berikutnya dapat membahas strategi yang lain. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT, diharapkan untuk penelitian yang berikutnya dapat menggunakan alat analisis yang lainnya. saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat mempersiapkan dan menyesuaikan waktu dengan baik pada saat melakukan wawancara kepada informan penelitian sehingga dapat memperoleh informasi yang maksimal serta mendalam (Pratama, 2017; Widharta, 2013; Sabar et al., 2020)

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, T. (2015). Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Konsumen Dalam Membeli Produk Modem Cdma Evdo Smart Telecom. *Journal Applied Business and Economics*, 1(3), 228–240.
- Arief, M. M. (2019). Efektivitas Promosi Terhadap Tingkat Penjualan Produk Telkom Pada Pt . Telkom Di Biak. *Jurnal Gema Kampus*, 14(1), 49–56. <https://jurnal.iyb.ac.id/index.php/gemakampus/article/view/80/78>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Ekonomi Indonesia Triwulan II 2021 Tumbuh 7,07 Persen (y-on-y)*. Www.Bps.Go.Id. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/08/05/1813/ekonomi-indonesia-triwulan-ii-2021-tumbuh-7-07-persen--y-on-y-.html>
- Bilung, S. (2016). Analisis SWOT dalam menentukan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Honda Pada CV. Semoga Jaya Di Area Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. *E-Journal Adminsitrasi Bisnis*, 4(1), 116–127.
- Boyd, Walker, & Larreche. (2000). *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*. Erlangga.
- Budianti, R. S., Nurrahman, A. A., Afriyadi, H., Ahmadi, D., & Harahap, E. (2020). Penggunaan Metode Simpleks Untuk Memaksimalkan Target Sales Pada Penjualan Paket Internet. *Jurnal Riset Dan Aplikasi Matematika*, 4(02), 108–114. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jram/article/download/10433/4565>
- Cymbidiana, R., & Rosidi. (2013). Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menetapkan Strategi untuk Keberlangsungan Hidup Perusahaan (Studi Kasus pada Industri Rumah Tangga Keripik Tempe Ri-Mas Malang). *Jurnal Ilmiah Manajemen FEB*, 1–25.
- Ediyana, S. S., Jaenudin, Wihartika, D., & Agung, R. A. G. (2021). Analisis Peramalan Penjualan Indihome Dalam Penentuan Safety ONT di PT. Telkom Indonesia Wilayah Sukabumi. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 1–13. <http://jurnal.ubl.ac.id/index.php/jmb/article/download/703/699>
- Iskandar, A. A. (2013). Pengaruh Brand Image Produk Terhadap Kesetiaan Pelanggan Pengguna Internet Modem Smartfren Connex Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 1–125. <https://jom.unpak.ac.id/index.php/ilmumanajemen/article/download/1830/1536>
- Martadiastra, D. S., Daryanto, A., Arifin, B., & Sa'id, E. G. (2014). Pengaruh Persaingan dan Kekuatan Pembeli Terhadap Hubungan Pemasok-Ritel Modern di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, 18(1), 19–35. <http://ecojoin.org/index.php/EJM/article/view/375/pdf>
- Prambadi, G. A. (2021). *Industri Telekomunikasi Dinilai akan Semakin Bertumbuh*. Republika Online. <https://www.republika.co.id/>

- Pratama, T. I. (2017). Perencanaan strategis pemasaran pada perusahaan Tigor. *PERFORMA*, 2(2), 171–182.
- Sabar, D. R., Mananeke, L., & Lumanauw, B. (2020). Pengaruh Ekuitas Merek, Atribut Produk dan Direct Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Mobil Toyota Pada Pt Hasjrat Abadi Manado Tendeand. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1). <https://ejournal.unsrat.ac.id/>
- Sandewi, C. J. (2018). *Strategi Kampanye Politik Tim Pemenangan Pasangan Calon Hasanuddin - Anton Amanah (Hasanah) Studi Kasus Kampanye Politik Dalam Penggunaan Media Sosial Twitter Pada Pemilihan Gubernur Jawa Barat 2018*. <https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/83/9/11>. UNIKOM_Chelsea Jelita Sandewi_Bab III.pdf
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutejo, B. S. (2010). Internet Marketing: Konsep dan Persoalan Baru Dunia Pemasaran. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 6(1), 41–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.28932/jmm.v6i1.224>
- Syamsudin, M. (2017). Pengaruh Iklan, Harga, Kualitas Produk Dan Kualitas Layanan Terhadap Pembelian Modem Smartfren. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 6(8). <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/315/321>
- Umar, H. (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT Rajagrafindo Persada.
- Widharta, W. P. (2013). Penyusunan strategi dan sistem penjualan dalam rangka meningkatkan penjualan toko damai. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 1(2), 1–15.

LAMPIRAN

Manage Service Modem Router SMS-SmartOne			Hardware Features
No	Features	Capability	Enclosure
1	Ethernet WAN LAN Ports	5 (FE & GE)	Compact Fiber Indoor / Outdoor
2	Embedded 4G LTE/3G	Yes	Yes
3	Redundant SIM Slots	1/2/3/4/5 Slot SIM Card	Yes
4	SIM Card Size	Mini-SIM	20 Cm X 16,5 Cm X 6,5 Cm
5	USB WAN Modem Port	Optional	1 Kg
6	Wi-Fi as WAN	Yes	Operations
7	Wi-Fi as LAN	Yes	AC Adapter
8	Wi-Fi Standard	802.11a/b/g/n	AC Input 100V - 240V
9	Transmit Power (2.4GHz)	300Mbps 2x2 MIMO	DC Output 12V or 24V, 2A
10	Simultaneous Dual-Band Wi-Fi AP	30dbm	DC 12V - 24V, 2A
11	Router Throughput	Yes	DC 12V - 24V, 2A
12	LTE Modems	600Mbps Downlink/Uplink Datarate:	24 W for Bonding 2 SIM
13	LTE-A Modems	100Mbps/50Mbps Downlink/Uplink Datarate:	Operating Temperature -40° - 149°F
14	Cache Throughput 4	100Mbps/50Mbps	Humidity 15% - 95% (non-condensing)
15	Disk Drive	150Mbps	Certifications
16	WAN as LAN	Optional	FCC, CE, RoHS
17	Web Blocking	Yes	IEF Port Lightning Immunity: IEC 61010-4 (1.5 kV)
18	Web Filtering Blacklist	Yes	Carrier
19	VPNLink Status Active-Active	Yes	XL
20	Bandwidth Bonding	Yes	Tekomsal
21	Number of VPN Peers	>100	Indosat
22	VPN Throughput (No Encryption)	150Mbps	Smartfren
23	VPN Throughput (256-bit AES)	120Mbps	Yes Three Axis
24	InControl Cloud Management	Yes	Certifications - Motor Vehicle
25	GPS Fleet Management	Optional	E-Mark
26	AP Controller Functionality	Yes	Certifications - Rolling Stock
27	Maximum Number of AP Support	> 10	EN 61373:2010 Shock and Vibration Resistance EN 50155 Railway Applications Electronic Equipment used on Rolling Stock EN 61000 Electromagnetic Compatibility

Gambar 3. Spesifikasi Modem Router
Sumber: Dokumentasi perusahaan (2020)

Pedoman dan Asesmen Manajemen Risiko pada PT Logistik Nasional Tahun 2022-2023

Alya Fellayati Putri Darmawan*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

alyafpd@gmail.com

Aries Heru Prasetyo

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

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

justzhongsan@gmail.com

*Korespondensi Penulis

Diterima: 09-05-2022 | Disetujui: 28-07-2022 | Dipublikasi: 26-10-2022



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

ABSTRAK

PT Logistik Nasional merupakan perusahaan multinasional yang baru saja beroperasi di Indonesia pada tahun 2018. Saat ini, PT Logistik Nasional sendiri masih menggunakan metode tradisional atau metode *Ad Hoc* untuk mengelola risiko-risiko yang ada. Metode *Ad Hoc* merupakan metode dimana perusahaan mengelola risiko dengan menggunakan inisiatif masing-masing karyawan dan masih mengandalkan tindakan perbaikan dibandingkan dengan tindakan mitigasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan metode kualitatif deskriptif. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini yaitu membuat Pedoman dan Asesmen Manajemen Risiko PT Logistik Nasional Tahun 2022-2023 dengan menggunakan pedoman ISO 31000:2018. Berdasarkan hasil asesmen yang telah dilakukan, terdapat sepuluh risiko utama pada PT Logistik Nasional yang diklasifikasikan menjadi lima kategori yaitu sistem, eksternal, teknologi, orang, dan proses. Setelah dilakukan identifikasi dan analisis risiko, selanjutnya risiko-risiko tersebut dilakukan perlakuan risiko untuk meminimalisir dampak dan terjadinya risiko terhadap perusahaan. Setelah dilakukan perlakuan risiko kepada sepuluh risiko utama tersebut, menunjukkan hasil tiga risiko dengan tingkatan *very low*, dua risiko dengan tingkatan *low*, dan lima risiko dengan tingkatan *medium*. Dari hasil sebelumnya yaitu tiga risiko pada tingkat *high* dan tiga risiko pada tingkat *very high*. Maka dari itu, hal ini membuktikan bahwa perlu adanya perlakuan risiko berstandarisasi ISO 31000:2018 pada PT Logistik Nasional untuk meminimalisir seluruh risiko dan dampak pada perusahaan.

Kata Kunci:

Risiko, Manajemen Risiko, Logistik, ISO 31000:2018

ABSTRACT

PT Logistik Nasional is a multinational company that just started operating in Indonesia in 2018. This company still uses traditional or the Ad Hoc method to manage existing risks. The Ad Hoc method is where companies manage risk by relying on the initiative of each employee and relying on corrective compared to mitigation. The type of research used is field research with descriptive qualitative methods. Therefore, this research aims to make a System Design and Risk Management Assessment of PT Logistik Nasional Year 2022-2023 using ISO 31000:2018 guidelines. Based on the assessment results, this company's ten main risks are classified into five categories: system, external, technology, people, and process. After identification and risk analysis have been carried out, these risks are treated to minimize the impact and occurrence of risks to the company. Risk treatment results show three risks with a very low level, two with a low level, and five with a medium level. The previous results show three risks at the high and three at the very high levels. Therefore, this proves a need for ISO 31000:2018 standardized risk treatment at PT Logistik Nasional to minimize all risks and impacts.

Keywords:

Risk, Risk Management, Logistic, ISO 31000:2018

PENDAHULUAN

Manajemen risiko merupakan hal yang penting terutama pada industri logistik yang saat ini sedang berkembang pesat. Menurut Erkhananda (2021) dengan menjalankan manajemen risiko, perusahaan dapat mengetahui informasi mengenai kegiatan-kegiatan berisiko yang dapat dialami oleh perusahaan yang nantinya dapat dievaluasi dan disediakan tindakan mitigasi terkait risiko tersebut. Hal ini dapat meminimalisir kerugian dan meningkatkan efektivitas dalam operasional suatu perusahaan. Perusahaan yang sudah menerapkan manajemen risiko secara rutin, dapat meminimalisir kerugian biaya yang ditimbulkan oleh risiko tertentu. Setiawan, et al (2021) menyatakan bahwa risiko perusahaan dapat berkurang ketika perusahaan melakukan tata kelola risiko dengan baik dan tercatat secara berkala. Risiko operasional menurut Sirait, et al (2016) merupakan adanya potensi penyimpangan yang menyebabkan kegagalan sistem, pengawasan, dan menghambat proses bisnis perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh tidak berfungsinya faktor sistem, eksternal, teknologi, orang, dan proses. Maka dari itu risiko-risiko pada penelitian ini diklasifikasikan terhadap lima faktor SETOP (sistem, eksternal, teknologi, orang, dan proses).

PT Logistik Nasional adalah perusahaan jasa yang bergerak pada bidang ekspedisi barang yang menawarkan beberapa layanan antara lain, *Business to Customer (B2C)*, *Business to Business (B2B)*, *Customer to Customer (C2C)*, *Cross Border*, dan layanan tambahan lainnya. PT Logistik Nasional beroperasi di Indonesia pada tahun 2018. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman barang, fokus dalam perusahaan tersebut tentunya terdapat pada sistem operasional yang harus berjalan sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Hal ini bertujuan agar proses bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Risiko operasional sendiri Klaim merupakan biaya ganti rugi yang dikarenakan adanya kerusakan pada barang yang dipercayakan kepada perusahaan. Biasanya hal tersebut disebabkan oleh risiko-risiko yang muncul selama proses pengiriman (Handoyo & Andriani, 2008). Jumlah klaim yang masuk pada perusahaan juga dapat menggambarkan apakah prosedur operasional pada perusahaan tersebut sudah dijalankan dengan benar sesuai dengan pedoman yang ditetapkan. Semakin sedikit jumlah klaim yang tercatat, maka proses operasional pada perusahaan pengiriman jasa dapat berjalan dengan baik dan efektif. Dengan memiliki pedoman manajemen risiko, perusahaan dapat dengan matang memikirkan tindakan mitigasi dan pengelolaan risiko tersebut. Jumlah klaim yang sedikit pada perusahaan pengiriman barang tentunya akan meningkatkan rasa kepercayaan *customer* dalam menggunakan jasa perusahaan tersebut dan dapat mengurangi kerugian yang dihasilkan dari klaim yang diajukan oleh *Consignee*. Gultom, et al (2020) menyatakan bahwa pengalaman *Consignee* yang baik saat menggunakan jasa perusahaan akan menimbulkan kepercayaan *Consignee* dan meningkatkan angka loyalitas pelanggan pada perusahaan.

Saat ini, PT Logistik Nasional sendiri masih menggunakan metode tradisional atau metode amdal untuk mengelola risiko-risiko yang ada. Metode manajemen risiko tradisional yang digunakan oleh PT Logistik Nasional adalah metode *Ad Hoc*. Metode tradisional atau metode amdal memiliki

beberapa klasifikasi, salah satunya yaitu metode *Ad Hoc*. Simanjuntak, et al (2021) menyatakan bahwa metode *Ad Hoc* merupakan metode dimana metode untuk pengelolaan risikonya masih sangat mengandalkan inisiatif masing-masing karyawan dan masih mengandalkan tindakan perbaikan dibandingkan dengan tindakan mitigasi. Pada metode *Ad Hoc*, setiap tim atau divisi diberikan kebebasan lebih untuk mengatasi setiap risikonya. Sehingga metode ini dikenal sangat sederhana dan mudah untuk diimplementasikan terhadap perusahaan yang baru beroperasi.

Metode modern atau manajemen risiko berstandarisasi merupakan sekumpulan pedoman yang sudah ditetapkan secara internasional. Terdapat dua standarisasi manajemen risiko yang sering digunakan, yaitu COSO ERM 2017 (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management*) 2017 dan ISO (*International Organization for Standardization*) 31000:2018. Pada ISO 31000:2018, definisi risiko dideskripsikan sebagai adanya efek ketidakpastian yang mengganggu pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi (Nordal, 2020). Sedangkan definisi risiko pada COSO 2017 menurut Kurniawati (2011) yaitu merupakan peristiwa yang berpotensi dalam mempengaruhi entitas perusahaan. Bagi perusahaan yang baru beralih dari metode tradisional ke metode modern, perusahaan lebih dianjurkan untuk menggunakan standarisasi ISO 31000:2018. Hal ini dikarenakan, ISO 31000:2018 memiliki tahapan yang lebih sederhana jika dibandingkan dengan COSO ERM 2017. Syahputri & Kitri (2020) menyatakan bahwa ISO 31000:2018 diterbitkan pada bulan Februari 2018. Pedoman manajemen risiko ISO 31000:2018 ini merupakan hasil perbaikan dari ISO 31000:2009. ISO 31000:2018 ini dibuat dengan tujuan untuk memberikan pedoman pengelolaan risiko pada seluruh industri perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Putri, et al (2022) yang menyatakan bahwa tujuan pembuatan ISO 31000:2018 sendiri yaitu untuk memberikan suatu pedoman kepada seluruh industri perusahaan dalam menjalani maupun menanggulangi risiko-risiko yang timbul pada perusahaan tersebut.

Terdapat tiga tahapan dalam manajemen risiko ISO 31000:2018 yaitu prinsip, kerangka kerja, dan proses. Mahardika, et al (2017) menyatakan bahwa dengan perusahaan menggunakan metode ISO 31000:2018, Perusahaan akan sangat terbantu dalam mengimplementasikan penerapan manajemen risiko yang lebih rinci. Hal tersebut dikarenakan pada ISO 31000:2018 terdapat tiga tahapan, yaitu prinsip, kerangka kerja dan proses. Hal ini didukung oleh penelitian Badari & Wijaya (2018) dimana pada metode ISO 31000:2018, ketiga tahapan tersebut digambarkan menjadi suatu tahapan yang saling berkaitan satu sama lain. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja, inovasi dan mendukung pencapaian sasaran tanpa mengesampingkan nilai-nilai perusahaan.

Kelemahan dalam manajemen risiko dengan metode tradisional menurut Kurniawati (2011) adalah pengelolaan risikonya dilakukan secara terpisah dan berbeda sistem pengelolaannya antar divisi atau tim dalam satu perusahaan atau organisasi. Namun, risiko yang umum muncul pada satu perusahaan biasanya lebih bersifat interdependen dan tidak dapat hanya dikelola oleh satu divisi.

Dikarenakan sistem mitigasi pengelolaan dilakukan individu dan berkelompok, maka sangat sulit untuk melihat hubungan antar mitigasi secara keseluruhan.

Beberapa perusahaan sudah mulai beralih menggunakan manajemen risiko yang lebih *modern*. Salah satunya yaitu menggunakan ERM ISO 31000:2018. Tapi tidak menutup kemungkinan suatu perusahaan masih menggunakan metode manajemen risiko tradisional. Berdasarkan penelitian Auliaullah, et al (2021) pada perusahaan PT Logistik Nasional yang mengalami masalah keterlambatan pengiriman pada pertengahan tahun 2020 hingga awal 2021. Hal tersebut membuat penurunan pendapatan perusahaan dan perusahaan memutuskan untuk menggunakan manajemen risiko ISO 31000:2018 pada unit produksi untuk menentukan tindakan mitigasi dan penanganan risiko pada unit produksi. Hasil perusahaan PT Logistik Nasional dalam penggunaan manajemen risiko ISO 31000:2018 adalah terdapat lima risiko yang ada pada unit produksi dan dua risiko dengan tingkat risiko *high*. Dua risiko tersebut dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu *treatment risk* untuk menghilangkan ataupun mengurangi dampak dari risiko tersebut.

Perusahaan PT Logistik Nasional menurut Putri, et al (2021), pada divisi IHKP yang bertugas dalam pengiriman barang, menyatakan bahwa penggunaan manajemen risiko ISO 31000:2018 pada perusahaan logistik merupakan hal yang sangat penting dimana perusahaan harus siap untuk melakukan tindakan pencegahan untuk terus menjaga dan meningkatkan mutu dan kualitas perusahaan. Penggunaan ISO 31000:2018 juga diketahui dapat membantu perusahaan dalam mencegah adanya kegagalan dan memberikan panduan-panduan kepada perusahaan dalam mengelola juga mengatasi risiko-risiko yang muncul. Dari data sebelumnya diketahui bahwa divisi IHKP mengalami delapan belas kecelakaan yang berdampak cukup besar terhadap perusahaan dalam kurun waktu empat tahun dan dengan adanya manajemen risiko ISO 31000:2018, diharapkan dapat meningkatkan kinerja, inovasi, kualitas, dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Pentingnya manajemen risiko menurut Jumani, et al (2021) pada perusahaan penyedia layanan pesan antar bernama *Grab* yaitu dengan menggunakan manajemen risiko ISO 31000:2018, perusahaan dapat mengantisipasi kerugian yang akan berdampak pada perusahaan pada setiap risikonya dan dapat menyediakan tindakan mitigasi untuk mencegah ataupun mengurangi dampak tersebut. Sehingga manajemen risiko keamanan pada aplikasi *Grab* dirasa sangat diperlukan. Setelah dilakukan identifikasi risiko, ternyata terdapat sembilan belas risiko utama yang mungkin dapat berdampak pada perusahaan. Sembilan belas risiko tersebut dilakukan tindakan mitigasi dan menghasilkan lima risiko dengan tingkat risiko rendah dan empat belas risiko dengan tingkat risiko rendah.

Dilihat pada penelitian Mahardika, et al (2017) dan Auliaullah, et al (2021) bahwa masih banyak perusahaan yang mulai menggunakan ISO 31000:2018 hanya dikarenakan untuk memenuhi ketentuan pada ISO 9001 yang merupakan pedoman manajemen mutu. Hal ini dikarenakan banyak perusahaan-perusahaan baru yang masih merasa bahwa risiko yang muncul pada perusahaan tidak perlu

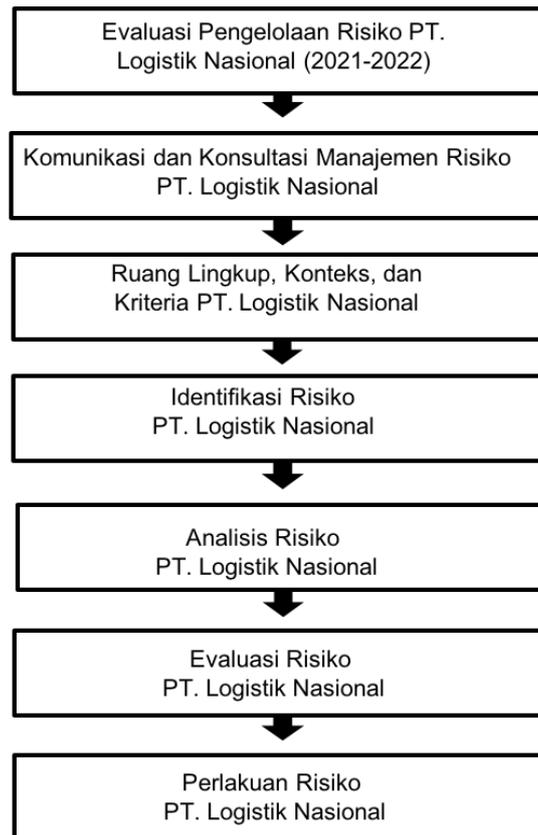
diidentifikasi lebih lanjut dan lebih berfokus kepada tindakan pemulihan dampak dari risiko tersebut dibanding berfokus kepada tindakan mitigasi. Manfaat pada penelitian ini yaitu untuk memodifikasi metode pengelolaan manajemen yang digunakan oleh PT Logistik Nasional dari metode tradisional *Ad Hoc* menjadi metode pengelolaan risiko berstandarisasi ISO 31000:2018 yang bertujuan untuk memudahkan Perusahaan dalam mencapai tujuan, memperbaiki alur identifikasi risiko, memudahkan Perusahaan dalam mengambil tindakan mitigasi pada suatu risiko dan menjalankan proses bisnis secara lebih efektif melalui pengelolaan manajemen. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang menggunakan konsep maupun dasar penelitian yang sama. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka fokus dari rumusan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana hasil asesmen manajemen risiko pada PT Logistik Nasional tahun 2022-2023?
2. Bagaimana rencana perlakuan risiko yang tepat untuk perusahaan PT Logistik Nasional tahun 2022-2023?

METODE RISET

Penelitian ini berpedoman kepada manajemen risiko berstandarisasi ISO 31000:2018. Terdapat beberapa alat yang digunakan dalam proses manajemen risiko pada penelitian ini yaitu RACI Matriks pada tahapan komunikasi dan konsultasi, Risk Register dan Peta Risiko pada tahapan analisis risiko. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan dengan metode kualitatif deskriptif. Penelitian lapangan merupakan jenis penelitian yang datanya didapatkan dari hasil langsung masuk atau terjun ke dalam objek penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian deskriptif dapat digunakan jika terdapat data historis atau data yang dapat memperlihatkan gejala-gejala yang dialami oleh objek penelitian. Sehingga penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif deskriptif. Sumber data pada penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu primer dan sekunder. Data primer pada penelitian ini diambil dari observasi langsung yang dilakukan selama lima bulan yaitu pada tanggal 16 Agustus 2021-14 Januari 2022 di lapangan dan wawancara dengan karyawan perusahaan terkait. Data sekunder pada penelitian ini yaitu data yang berasal dari buku, situs ataupun studi literatur. Kerangka penelitian dapat dilihat pada gambar 1.

Terdapat tujuh tahapan dalam proses penelitian yaitu dimulai dari (1) evaluasi pengelolaan risiko PT Logistik Nasional (2021-2022), (2) komunikasi dan konsultasi manajemen risiko PT Logistik Nasional, (3) ruang lingkup, konteks dan kriteria PT Logistik Nasional, (4) identifikasi risiko PT Logistik Nasional, (5) analisis risiko PT Logistik Nasional, (6) evaluasi risiko PT Logistik Nasional, dan (7) perlakuan risiko PT Logistik Nasional untuk mengatasi dampak yang timbul dari risiko yang ada.



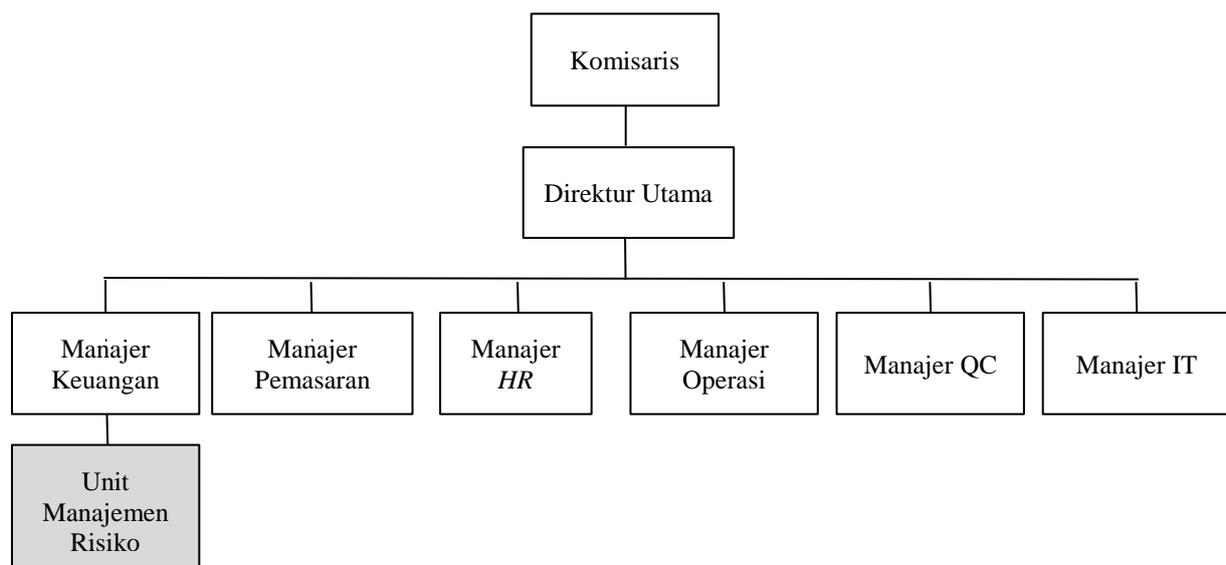
Gambar 1. Kerangka analisis
Sumber: Diolah Penulis (2022)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Saat ini perusahaan Logistik Nasional masih menggunakan sistem manajemen risiko *Ad Hoc*. Simanjuntak, *et al* (2021) menyatakan bahwa metode *Ad Hoc* merupakan metode dimana metode untuk pengelolaan risikonya masih mengandalkan inisiatif masing-masing karyawan dan masih mengandalkan tindakan perbaikan dibandingkan dengan tindakan mitigasi. Menurut Aditya, *et al* (2017) metode *Ad Hoc* atau *Traditional Risk Management (TRM)* dalam proses pengelolannya masih terlihat sangat dominan ego-sektoralnya. Hal tersebut dikarenakan pengelolaan risiko yang masih dipegang oleh seluruh divisi yang membuat setiap divisinya enggan untuk berbagi informasi terkait permasalahan atau risiko yang timbul pada divisinya masing-masing. Maka dari itu perusahaan yang menggunakan sistem *Ad Hoc* cenderung terhambat pada proses analisis risiko dan penyiapan tindakan mitigasi secara maksimal. Metode *Ad Hoc* juga terbilang sangat sedikit dalam memberikan pedoman atau acuan tertulis untuk menduga dampak yang dapat timbul dari suatu risiko. Pada metode *Ad Hoc*, setiap tim atau divisi diberikan kebebasan lebih untuk mengatasi setiap risikonya. Sehingga metode ini dikenal sangat sederhana dan mudah untuk diimplementasikan terhadap perusahaan yang baru beroperasi. Namun metode *Ad Hoc* tidak disarankan untuk digunakan dalam jangka panjang ketika skala bisnis perusahaan sudah semakin besar atau berkembang. Berdasarkan penelitian Aditya, *et al* (2017) pengelolaan risiko *Ad Hoc* atau tradisional berbanding terbalik dengan pengelolaan risiko

berstandarisasi dikarenakan pada pengelolaan risiko berstandarisasi seperti ISO 31000:2018, pengelolaan risiko dilandasi oleh sebuah panduan yang bertujuan untuk mengelola risiko perusahaan secara terpadu dan membimbing perusahaan dalam menyiapkan tindakan mitigasi risiko sejak dini.

Seluruh kepala divisi PT Logistik Nasional diberikan tanggung jawab untuk mengelola risiko pada setiap divisinya masing-masing yaitu manajer pemasaran, manajer operasional, manajer QC, manajer keuangan, manajer IT dan manajer SDM. Sampai saat ini, analisis dan pengelolaan risiko pada perusahaan PT Logistik Nasional tidak tercatat dan terpegang dengan baik. Kurangnya pencatatan data historis menyebabkan perusahaan kesulitan dalam mengidentifikasi risiko yang akan datang dan menyiapkan tindakan mitigasi. Oleh karena itu, penulis menyarankan perusahaan PT Logistik Nasional untuk menambah unit *risk management* di bawah unit manajer keuangan. Unit *Risk Management* yang dibuat secara khusus tentunya memiliki pengetahuan mengenai pengelolaan risiko lebih dalam dan terkhusus untuk diberi tanggung jawab memegang dan mengelola risiko-risiko yang terdapat pada perusahaan. Hasil dari struktur organisasi PT Logistik Nasional setelah ditambahkan unit rekomendasi yaitu unit *risk manager* dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Rekomendasi bentuk bagan organisasi PT Logistik Nasional

Sumber: Diolah Penulis (2022)

Gambar 2 menjelaskan bahwa penulis merekomendasikan PT Logistik Nasional untuk memasukkan unit manajemen risiko di bawah manajer keuangan dikarenakan tugas manajemen risiko menurut Kenton (2021) yaitu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko perusahaan yang dapat berdampak pada modal, pendapatan, aset dan reputasi perusahaan. Unit manajemen risiko tidak hanya berfokus kepada risiko keuangan saja melainkan juga mengelola risiko lainnya seperti risiko operasional. Analisis risiko tersebut tidak hanya bisa mengandalkan satu informasi dari unit tertentu melainkan perlu dianalisis juga dari unit lainnya untuk mendapatkan hasil analisis yang tepat.

Langkah berikutnya setelah perusahaan sudah memiliki unit manajemen risiko khusus yaitu memutuskan peran-peran yang bertanggung jawab selama berjalannya alur komunikasi dan konsultasi

pada proses manajemen risiko. Alat bantu yang digunakan dalam menetapkan peran tersebut yaitu berupa RACI matriks. RACI matriks sendiri terdiri dari empat komponen, yaitu *responsible*, *accountable*, *consulted* dan *informed*. RACI Matriks dibuat bertujuan agar seluruh individu yang terlibat pada proses pengelolaan risiko dapat dengan jelas mengetahui tanggung jawab, peran, dan alur pelaporan pada setiap tahapannya. Rancangan matriks RACI dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rancangan RACI Matriks

Tahapan Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Direktur	Manager Keuangan	Unit Manajer Risiko	Unit Kerja
Persiapan	I	A	I	R	I
Komunikasi dan konsultasi	I	A	C	R	I
Menentukan ruang lingkup, konteks, dan kriteria	I	A	C	R	I
Identifikasi risiko	I	A	I/C	R	R/A
Analisis risiko	I	A	C	R	I
Evaluasi risiko	I	C/I	A	R	I
Perlakuan risiko	I	A	I	C	R
<i>Monitoring</i> dan <i>review</i>	I	C	R	R	I
Pelaporan manajemen risiko	C/I	A	I	R	R/C

Sumber: Diolah Penulis (2022)

Berdasarkan hasil pada Tabel 1, terdapat sembilan tahap pada proses manajemen risiko yang diusulkan, yaitu persiapan, komunikasi dan konsultasi, menentukan ruang lingkup, konteks dan kriteria, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko, *monitoring* dan *review*, dan pelaporan manajemen risiko. Tahapan-tahapan manajemen risiko tersebut dijalankan oleh Dewan Komisaris, direktur, Manajer keuangan, unit manajemen risiko dan unit kerja lainnya dengan pembagian yang disusun sesuai dengan metode RACI Matriks.

Hal lainnya yang perlu dipersiapkan sebelum perusahaan melakukan kegiatan manajemen risiko yaitu penetapan ruang, lingkup, konteks, dan kriteria. Menurut Nabilatul dan Anindiya, (2020) penetapan ruang, lingkup, konteks, dan kriteria bertujuan agar menghindari adanya *overlapping* pada setiap bagian ataupun peran dalam mengelola risiko perusahaan. Terdapat tiga kriteria yang disarankan oleh penulis kepada perusahaan yaitu, tabel kriteria kemungkinan risiko (Tabel 2), tabel kriteria dampak risiko (Tabel 3), dan kriteria kategori pada peta risiko (Gambar 3). Pada tabel kriteria dampak, terdapat lima aspek yang digunakan yaitu sistem, eksternal, teknologi, orang, dan proses. Aspek tersebut digunakan karena PT Logistik Nasional merupakan perusahaan yang berada dalam bidang layanan operasional.

Tabel 2. Kriteria kemungkinan risiko

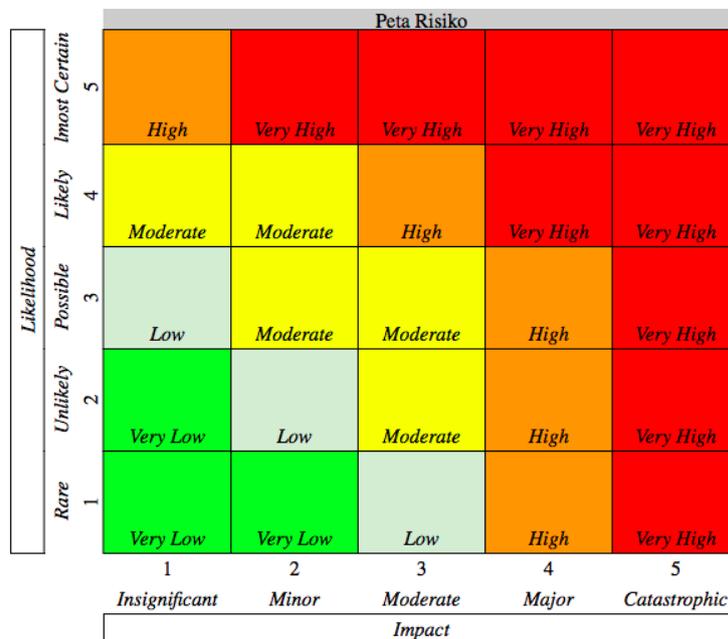
Frekuensi Kejadian	Indikator Kualitatif	Indikator Kuantitatif	Skor	Likelihood
0-7 kali dalam sebulan	Sangat Jarang Terjadi (SJT)	$0% < X \leq 20%$	1	<i>Rare</i>
8-15 kali dalam sebulan	Jarang Terjadi (JT)	$21% < X \leq 40%$	2	<i>Unlikely</i>
16-23 kali dalam sebulan	Biasa Terjadi (BT)	$41% < X \leq 60%$	3	<i>Possible</i>
24-30 kali dalam sebulan	Sering Terjadi (ST)	$61% < X \leq 80%$	4	<i>Likely</i>
30> kali dalam sebulan	Sangat Sering Terjadi (SST)	$81% < X < 100%$	5	<i>Almost Certain</i>

Sumber: Diolah Penulis (2022)

Tabel 3. Kriteria dampak risiko

Aspek	Skala Dampak Risiko				
	1	2	3	4	5
	<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Major</i>	<i>Catastrophic</i>
Sistem	Hampir tidak ada dampak gangguan pada sistem	Terdapat sedikit dampak gangguan pada sistem	Terdapat dampak gangguan pada sistem	Terdapat dampak gangguan yang cukup besar pada sistem	Terdapat dampak gangguan yang sangat besar pada sistem
Eksternal	$X \leq \text{Rp. } 10 \text{ Juta}$ dalam setahun	$\text{Rp. } 10 \text{ Juta} < X \leq \text{Rp. } 60 \text{ Juta}$ dalam setahun	$\text{Rp. } 60 \text{ Juta} < X \leq \text{Rp. } 120 \text{ Juta}$ dalam setahun	$\text{Rp. } 120 \text{ Juta} < X \leq \text{Rp. } 200 \text{ Juta}$ dalam setahun	$X > \text{Rp. } 200 \text{ Juta}$ dalam setahun
Teknologi	Hampir tidak ada dampak gangguan pada aplikasi, mesin atau software yang digunakan	Terdapat sedikit dampak gangguan pada aplikasi, mesin atau software yang digunakan	Terdapat dampak gangguan pada aplikasi, mesin atau software yang digunakan	Terdapat dampak gangguan yang cukup besar pada aplikasi, mesin atau software yang digunakan	Terdapat dampak gangguan yang sangat besar pada aplikasi, mesin atau software yang digunakan
Orang	Pergantian karyawan terjadi 5 kali dalam setahun	Pergantian karyawan terjadi 10 kali dalam setahun	Pergantian karyawan terjadi empat hingga 15 dalam setahun	Pergantian karyawan terjadi 20 kali dalam setahun	Pergantian karyawan terjadi lebih dari 25 kali dalam setahun
Proses	Hampir tidak ada dampak gangguan pada proses bisnis dan aliran barang	Terdapat sedikit dampak gangguan pada proses bisnis dan aliran barang	Terdapat dampak gangguan pada proses bisnis dan aliran barang	Terdapat dampak gangguan yang cukup besar pada proses bisnis dan aliran barang	Terdapat dampak gangguan yang sangat besar pada proses bisnis dan aliran barang

Sumber: Diolah Penulis (2022)



Gambar 3. Kriteria kategori peta risiko

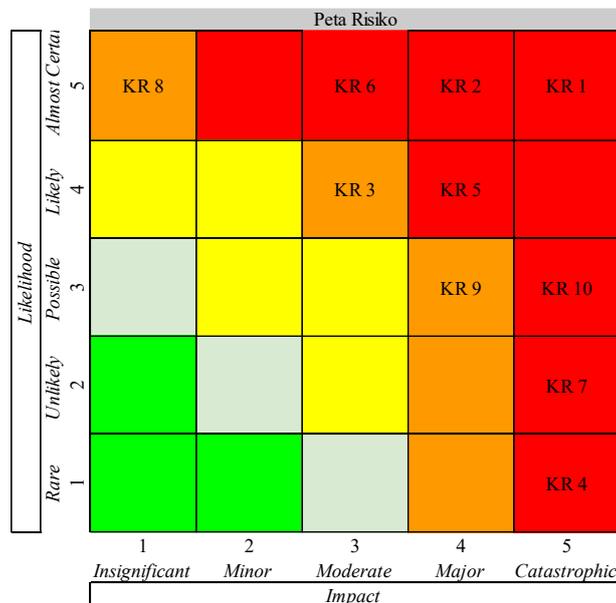
Sumber: Diolah Penulis (2022)

Dapat dilihat pada Tabel 2 bahwa kriteria kemungkinan risiko terbagi menjadi lima tingkatan yaitu *rare*, *unlikely*, *possible*, *likely*, dan *almost certain* dengan frekuensi kejadian nol hingga lebih dari

tiga puluh kali dalam sebulan. Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa kriteria dampak risiko terbagi menjadi lima aspek yang terdiri dari sistem, eksternal, teknologi, orang, dan proses dan dikelompokkan menjadi lima tingkatan yaitu *insignificant*, *minor*, *moderate*, *major*, dan *catastrophic*. Pada Gambar 1.3 terdapat kriteria kategori peta risiko yang dipengaruhi oleh tingkat *likelihood* dan *impact* yang digolongkan menjadi lima tingkat risiko yaitu *very low*, *low*, *medium*, *high* dan *very high*.

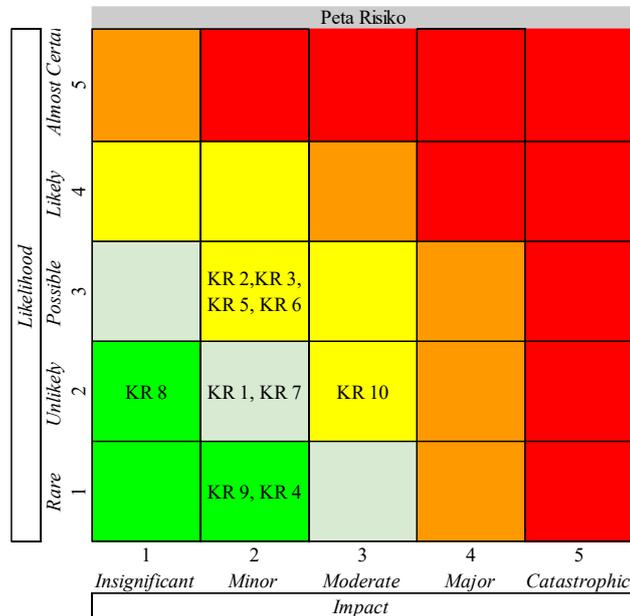
Terdapat tiga kegiatan asesmen risiko yang perlu dilakukan oleh PT Logistik Nasional. Kegiatan asesmen pertama yaitu mengidentifikasi risiko kepada sepuluh risiko utama perusahaan PT Logistik Nasional. Kegiatan asesmen kedua yaitu menganalisis risiko yang dimiliki dengan tabel kriteria dampak dan kemungkinan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Hal ini menghasilkan nilai risiko yang dikategorikan menjadi lima tingkatan yaitu *very low*, *low*, *medium*, *high*, dan *very high*. Pada asesmen ketiga, hasil dari analisis sepuluh risiko utama di atas yang memasuki tingkat risiko *high* dan *very high* akan dilakukan kegiatan perlakuan risiko pada setiap risikonya. Terdapat dua usulan rencana perlakuan risiko pada sepuluh risiko utama perusahaan, yaitu *risk reduction* (mengurangi dampak risiko) dan *risk transfer* (memindahkan dampak risiko). Ketiga hasil asesmen tersebut dapat dilihat pada Lampiran 1 dan Lampiran 2.

Setelah dilakukan kegiatan identifikasi risiko dan analisis risiko pada sepuluh risiko utama PT Logistik Nasional menghasilkan tujuh risiko pada tingkatan *very high*, dan tiga risiko pada tingkatan *high* dengan lima kategori berbeda yaitu Sistem, Eksternal, Teknologi, Orang, dan Proses sesuai dengan hasil dari nilai *likelihood* dan *impact* yang dapat juga dilihat pada peta risiko inherent Gambar 4 di bawah ini.



Gambar 4. Peta risiko inherent
 Sumber: Diolah Penulis (2022)

Dapat terlihat juga bahwa risiko-risiko yang sebelumnya pada tingkatan *high* dan *very high*, setelah dilakukan adanya perlakuan risiko menjadi terdapat tiga risiko dengan tingkatan *very low*, dua risiko dengan tingkatan *low*, dan lima risiko dengan tingkatan *medium* yang dapat juga dilihat pada peta risiko residual Gambar 5 di bawah ini.



Gambar 5. Peta risiko residual
 Sumber: Diolah Penulis (2022)

Berdasarkan pada penjelasan di atas, penerapan manajemen risiko ISO 31000:2018 dapat membantu PT Logistik Nasional dalam mencapai visi dan misi perusahaan, meningkatkan kepercayaan *Consignee* dan *stakeholder* kepada perusahaan dan mengurangi kerugian yang ditimbulkan dari dampak-dampak risiko yang dimiliki oleh perusahaan. Salah satu tahapan yang perlu perusahaan lakukan dalam langkah awal penerapan manajemen risiko ISO 31000:2018 yaitu membuat unit manajemen risiko untuk mengelola risiko-risiko perusahaan secara khusus dan memberikan sosialisasi kepada seluruh karyawan perusahaan terkait manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 agar seluruh karyawan perusahaan tidak hanya unit manajemen risiko sadar akan pentingnya pengelolaan risiko pada tiap divisinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai pedoman dan asesmen pada PT Logistik Nasional periode 2022-2023, yaitu: (1) Hasil asesmen PT Logistik Nasional pada tahap identifikasi risiko, penulis menemukan 20 risiko yang dapat berdampak pada kerugian perusahaan yang dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu sistem, eksternal, teknologi, orang, dan proses. Setelah itu dilakukan analisis risiko pada PT Logistik Nasional, hasil dari analisis risiko pada PT Logistik Nasional, terdapat sepuluh risiko pada kategori *very high*, empat risiko pada kategori *high*, empat risiko pada kategori *medium*, satu risiko pada kategori *low*, dan satu risiko pada kategori *very*

low sesuai dengan hasil *likelihood* dan *impact* yang sudah didapatkan; (2) Hal selanjutnya yaitu melakukan perlakuan risiko pada risiko-risiko pada tingkatan *high* dan *very high*. Diketahui bahwa terdapat sepuluh risiko yang masih perlu dilakukan perlakuan risiko dengan menggunakan metode *risk treatment* berupa *Risk Reduction* dan *Risk Transfer*. Setelah dilakukan perlakuan risiko terhadap risiko-risiko yang memasuki kategori risiko *very high* dan *high*, menghasilkan tiga risiko dengan tingkatan *very low*, dua risiko dengan tingkatan *low*, dan lima risiko dengan tingkatan *medium*.

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang dialami selama penelitian mengenai pedoman dan asesmen pada PT Logistik Nasional periode 2022-2023, yaitu: (1) Minimnya data perusahaan yang dapat diambil oleh penulis informasi pendukung penelitian. Hal ini dikarenakan kurangnya pencatatan terkait risiko-risiko dan tindakan mitigasi yang dialami perusahaan PT Logistik Nasional. (2) Minimnya data perusahaan lain dengan sektor sejenis yang masih menggunakan manajemen risiko *Ad Hoc*.

Implikasi manajerial pada penelitian ini telah menunjukkan bukti berdasarkan hasil observasi dan olah data yang dilakukan bahwa manajemen risiko berstandarisasi ISO 31000:2018 memiliki dampak pada pencapaian sasaran dan kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari selisih angka pada risiko inheren dan risiko residual. Sebagai contoh, pada KR 9 yang menjelaskan mengenai risiko pentingnya perilaku kurir dengan nilai risiko residual dua belas. Setelah risiko tersebut dilakukan *risk treatment*, angka risiko inheren berubah menjadi dua.

Pengelolaan manajemen risiko ISO 31000:2018 dapat berjalan secara efektif ketika tahapan prinsip dibuat secara matang dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dikarenakan tahapan prinsip merupakan sebuah fondasi dalam pengelolaan risiko berstandarisasi ISO 31000:2018. Hal berikutnya adalah adanya unit manajemen risiko khusus yang ditugaskan untuk mengelola seluruh risiko perusahaan secara rutin. Hal lainnya yaitu pengelolaan risiko yang diterapkan pada seluruh unit dan aktivitas perusahaan. Pengelolaan risiko pada seluruh unit kerja dapat dicapai ketika seluruh karyawan perusahaan memiliki rasa kepentingan dalam pencegahan, pengendalian dan pengelolaan risiko pada tiap unitnya dan tidak hanya mengandalkan kepada unit khusus manajemen risiko untuk mengelola seluruh risiko perusahaan. Selain itu adanya dukungan dalam pelaksanaan manajemen risiko dari atasan dan shareholder juga merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan manajemen risiko. Hasil dari penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan PT Logistik Nasional dan juga perusahaan lainnya pada industri logistik dalam penggunaan manajemen risiko ISO 31000:2018 sebagai alat bantu menjaga kualitas jasa dan pencapaian sasaran perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Anindhita, A. P., & Deva, I. I. (2022). Analisis Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000 (Studi Kasus: Aplikasi J&T Express Indonesia). Program Studi Sistem Informasi, *Fakultas Teknologi Informasi dan Kreatif*, 4(1), 1-9.
- Aditya, O., & Naomi, P. (2017). Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dan Nilai Perusahaan di Sektor Konstruksi dan Properti. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 167–180. <https://doi.org/10.15408/ess.v7i2.4981>
- Auliaullah, N. N., Sutari, W., & Salma, S. A. (2021a). Perancangan Treatment Risiko pada Proses Produksi Pipa Baja di PT. XYZ Menggunakan Pendekatan Risk Management Process Berdasarkan ISO 31000:2018 Klausul 6.4 untuk Memenuhi Persyaratan ISO 9001:2015 Klausul 6.1. *E-Proceeding of Engineering*, 8(5), 8457–8464.
- Auliaullah, N. N., Sutari, W., & Salma, S. A. (2021b). Perancangan Treatment Risiko pada Proses Produksi Pipa Baja di PT XYZ Menggunakan Pendekatan Risk Management Process Berdasarkan ISO 31000:2018 Klausul 6.4 untuk Memenuhi Persyaratan ISO 9001:2015 Klausul 6.1. *eProceedings of Engineering*, 8(5), 8457–8464.
- Badari, Al Taqdir and Wijaya, I. G. N. A. (2018). Rancangan Manajemen Risiko Korporasi Terintegrasi Berbasis ISO 31000:2018 di PT Sucofindo (Persero). *PPM Manajemen*. <http://repo.ppm-manajemen.ac.id/465/>
- Erkhananda, E. ayu. (2021). Analisis Persepsi Tingkat Maturitas dan Usulan Perbaikan Implementasi Sistem Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000:2018 pada PT XYZ. *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia.
- Gultom, Dedek Kurniawan; Arif, M. F. M. (2020). Determinasi Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepercayaan Dedek. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>
- Handoyo, S. S., & Andriani, M. (2008). Upaya yang dapat dilakukan PT.. Bintang Distribusi Logistindo untuk Menekan Biaya Klaim dalam Rangka Efisiensi Biaya Usaha. *Jurnal Logistik D III Transportasi UNJ*, 1(2). <https://doi.org/2085-5141>
- Jumani, Silviani, S., & Utamaja, J. N. (2021). Analysis Risk Technology Information use ISO 31000 on Application GRAB. *International Journal of Progressive Research in Science and Engineering*, 2(9), 45–49.
- Kurniawati. (2011). Integrasi Balanced Scorecard dengan Coso Enterprise Risk Management Framework. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 4(2), 41–55.
- Leo J. Susilo, V. R. K. D. N. (2018). Manajemen Risiko : Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners : ISO 31000:2018. *Manajemen Risiko Kepemimpinan* (pp. 342–346). Jakarta: Grasindo.

- Santoso Sri Handoyo, Mamik Andriani, (2008). Efisiensi Biaya Usaha. *Logistik, J., Transportasi, I. I. I.*, U. N. J ISSN : 2085-5141. I(2), 60–70.
- Lokobal, A., Pascasarjana, D., Sipil, T., & Sam, U. (2014). Manajemen Risiko pada Perusahaan Jasa Pelaksana Konstruksi di Provinsi Papua. *Jurnal Ilmiah Media Engineering*, 4(2), 109–118.
- Mahardika, K. B., Wijaya, A. F., & Cahyono, A. D. (2017). Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000: 2018 (studi kasus: CV. XY). *Sebatik*, 23(1), 277–284. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v23i1.572>
- Nabilatul Fanny, & Anindiya Soviani. (2020). Analisis Manajemen Risiko di Ruang Filing RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Wonogiri tahun 2020. *Infokes: Jurnal Ilmiah Rekam Medis Dan Informatika Kesehatan*, 10(2), 12–19. <https://doi.org/10.47701/infokes.v10i2.1027>
- Nordal, Y. A. B. (2020). A Simple Scenario-Based Qualitative Model for Assessing Start-Up Risks. *FEMIB 2020 - Proceedings of the 2nd International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business, Femib*, 98–105. <https://doi.org/10.5220/0009389500980105>
- Putri, A. A., & Irnanda, D. I. (2022). Analisis Risiko Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000 (Studi Kasus : Aplikasi J & T Express Indonesia). *Aisyah Journal of Informatics and Electrical Engineering*. 4(1), 1–9.
- Putri, H. ., Sutari, W., & Salma, S. A. (2021). Design of Risk Management System on Material Handling Services to Fulfill ISO 9001: 2015 Requirements Clause 6.1 Based on ISO 31000: 2018. *JKIE (Journal Knowledge Industrial Engineering)*, 8(3), 154–168.
- Setiawan, I., Sekarini, A. R., Waluyo, R., & Afiana, F. N. (2021). Manajemen Risiko Sistem Informasi menggunakan ISO 31000 dan Standar Pengendalian ISO/EIC 27001 di Tripio Purwokerto. *MATRIK : Jurnal Manajemen, Teknik Informatika dan Rekayasa Komputer*, 20(2), 389–396. <https://doi.org/10.30812/matrik.v20i2.1093>
- Simanjuntak, R., Priyarsono, D. S., & Sumarti, T. (2021). Analisis Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko di IPB University. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 177–188. <https://doi.org/10.29244/jmo.v12i3.32779>
- Sirait, N. M., & Susanty, A. (2016). Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) pada Perusahaan Pembuatan Kardus di CV Mitra Dunia Palletindo. *Industrial Engineering Online Journal*, 5(4), 1–10.
- Syahputri, H. Y., & Kitri, M. L. (2020). Enterprise Risk Management Analysis of Group XYZ Based on ISO 31000:2018 Framework. *Asian Journal of Accounting and Finance*, 2(3), 1–12.
- Will Kenton. (2021). Risk Management in Finance. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/r/riskmanagemen>

LAMPIRAN

Lampiran 1.

Tabel identifikasi dan analisis risiko

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Keterangan Penyebab Risiko	Kategori Risiko	Risiko Inheren			Tingkat Risiko
					Impact	Likelihood	Nilai Risiko	
KR 1	Paket rusak saat perjalanan menuju alamat pengiriman	Kurir mengantarkan paket tidak hati-hati	Paket terbakar karena knalpot motor, paket penyok karena terlalu tertekan dengan paket lainnya, dan kurir tidak menangani paket <i>fragile</i> dengan lebih hati-hati	Orang	5	5	25	Very High
KR 2	Paket pecah karena packing paket kurang aman	Paket tidak dikemas secara benar oleh toko	Paket tidak dilapisi <i>bubble wrap</i> dan tutup kemasan renggang	Eksternal	4	5	20	Very High
KR 3	Paket hilang saat kurir ingin mengirimkan paket	Paket jatuh saat pengantaran ke <i>Consignee</i>	Kurir tidak menyimpan barang dengan benar dan aman sehingga paket jatuh saat proses pengiriman	Orang	3	4	12	High
KR 4	Gudang terbakar karena adanya permasalahan pada listrik	Adanya listrik yang konslet	Adanya percikan api pada listrik atau mati listrik dapat mengganggu proses berjalannya sistem operasional dan dapat menyebabkan kebakaran.	Eksternal	5	1	5	Very High
KR 5	<i>Consignee</i> tidak mau menerima paket karena pengiriman terlambat	Kecelakaan yang menyebabkan pengiriman paket tertunda	Kendaraan kurir mengalami kecelakaan sehingga pengiriman paket tertunda	Orang	4	4	16	Very High
KR 6	Status paket pada sistem dan aktual tidak sama	Adanya kesalahan pada sistem karena mengalami <i>error</i>	Pada sistem paket belum diterima oleh <i>Consignee</i> , sedangkan pada aktual saat dikonfirmasi ternyata <i>Consignee</i> telah menerima paket tersebut.	Teknologi	3	5	15	Very High
KR 7	<i>Consignee</i> tidak berada ditempat	<i>Consignee</i> berada diluar kota atau sedang pergi	Saat pengiriman paket ternyata <i>Consignee</i> mendadak tidak berada di lokasi pengiriman sehingga paket tidak ada yang menerima.	Eksternal	2	5	10	Very High
KR 8	Adanya permainan jumlah paket dari perusahaan B2B	Toko mengirimkan paket COD secara <i>random</i> kepada customer	Beberapa perusahaan B2B dengan sistem pengiriman COD tidak jarang mengirimkan paket kepada <i>customer</i> yang belum memesan dan baru bertanya terkait produk tersebut.	Eksternal	1	5	5	High

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Keterangan Penyebab Risiko	Kategori Risiko	Risiko Inheren			Tingkat Risiko
					Impact	Likelihood	Nilai Risiko	
KR 9	Kurir yang tidak sopan	Kurangnya penegakan dan awareness pentingnya sopan santun terhadap <i>Customer</i>	Sikap kurir yang tidak sopan seperti paket dilempar saat diantarkan, paket ditinggal di depan teras begitu saja, dan kurir menyatakan bahwa <i>Consignee</i> sedang tidak berada di tempat, namun sebenarnya kurir belum datang ke alamat pengiriman.	Orang	4	3	12	High
KR 10	Kapasitas gudang tidak mencakupi muatan paket	Adanya peningkatan muatan paket drastis pada tanggal-tanggal <i>campaign</i> seperti 12.12	Kapasitas gudang yang terlalu penuh membuat proses operasional tersendat dan membuat paket kecil tidak melewati proses <i>scan in</i> dan <i>scan out</i> karena terselip.	Eksternal	5	3	15	Very High

Lampiran 2.

Tabel perlakuan risiko

Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Tindakan Mitigasi	Jadwal Pelaksanaan	Estimasi Anggaran	PIC	Risiko Residual			Tingkat Risiko
					Impact	Likelihood	Nilai Risiko	
<i>Risk Reduction</i>	Membuat SOP mengenai standarisasi penataan dan penanganan paket sehingga paket sampai pada <i>Consignee</i> dengan kondisi yang baik. Tahap: 1. Membuat, merancang dan mengajukan SOP terkait standarisasi penataan dan penanganan paket oleh kurir dan operasional DC 2. SOP yang baru akan disosialisasikan kepada pihak terkait 3. Mengimplementasikan SOP yang sudah ditetapkan 4. Mengevaluasi SOP yang sudah diterapkan.	*Riset: 1 minggu, 1-7 Agustus 2022 *Merancang: 2 minggu, 8-22 Agustus 2022 *Mengajukan: 1 hari, 23 Agustus 2022 *Implementasi: H+1 setelah SOP disetujui, 24 Agustus 2022	Asumsi: Biaya Riset: Rp 500.000 Total: Rp 500.000	<i>Procedure & Investigation</i>	3	2	6	<i>Low</i>
<i>Risk Reduction</i>	Memberikan standarisasi pengemasan paket kepada partner B2B untuk paket-paket <i>fragile</i> . Tahap: 1. Membuat dan merancang SOP terkait standarisasi pengemasan paket kepada partner B2B untuk paket-paket fragile 2. Mengajukan dan meminta persetujuan terkait rancangan SOP kepada management dan pihak B2B 3. SOP yang baru akan disosialisasikan kepada pihak terkait 4. Mengevaluasi SOP yang sudah diterapkan.	*Riset: 2 minggu, 1-14 Agustus 2022 *Merancang: 2 minggu, 15-29 Agustus 2022 *Mengajukan: 1 hari, 30 Agustus 2022 *Implementasi: H+1 setelah SOP disetujui, 31 Agustus 2022	Asumsi: Biaya Riset: Rp 500.000 Biaya Konsultan: Rp 2.000.000 Total: Rp 2.500.000	<i>Key Account</i>	2	3	6	<i>Medium</i>
<i>Risk Reduction</i>	Membuat SOP mengenai standarisasi penempatan paket dan kapasitas paket yang dibawa oleh kurir sehingga paket	*Riset: 1 minggu, 1-7 Agustus 2022 *Merancang:	Asumsi: Biaya Riset: Rp	Manajer	2	3	6	<i>Medium</i>

Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Tindakan Mitigasi	Jadwal Pelaksanaan	Estimasi Anggaran	PIC	Risiko Residual			Tingkat Risiko
					Impact	Likelihood	Nilai Risiko	
	tidak ada yang jatuh dan sampai pada <i>Consignee</i> dengan kondisi yang baik. Tahap: 1. Membuat, merancang, dan mengajukan SOP terkait standarisasi penempatan paket dan kapasitas paket yang dibawa oleh kurir kepada kepala DC dan kurir 2. Peraturan yang sudah ditetapkan akan disosialisasikan kepada pihak terkait 3. Mengimplementasikan SOP yang sudah ditetapkan 4. Mengevaluasi SOP yang sudah diterapkan.	2 minggu, 8-22 Agustus 2022 *Mengajukan: 1 hari, 23 Agustus 2022 *Sosialisasi: 3 hari, 26 Agustus 2022 *Implementasi: H+1 setelah SOP disetujui, 27 Agustus 2022	300.000 Total: Rp 300.000	Operasional				
<i>Risk Transfer</i>	Menggunakan asuransi gedung untuk menanggung kerusakan yang mungkin terjadi. Tahap: 1. Mendaftar bagian-bagian gedung yang berisiko tinggi dan perlu diasuransikan 2. Mencari asuransi yang meliputi seluruh daftar yang sudah dibuat 3. Mendaftarkan asuransi gedung. Kecepatan kendaraan dibatasi dan memasang <i>dash cam</i> pada setiap mobil operasional.	*Riset: 2 minggu, 1-14 Agustus 2022 *Mengajukan: 1 hari, 15 Agustus 2022 *Mendaftar: H+1 setelah sistem disetujui, 16 Agustus 2022	Asumsi: Biaya Riset: Rp 700.000 Biaya Konsultan Asuransi: Rp 2.000.000 Total: Rp 2.700.000	<i>Claim and Insurance</i>	2	1	2	<i>Very Low</i>
<i>Risk Reduction</i>	Tahap: 1. Menetapkan peraturan kecepatan kendaraan kurir 2. Mengajukan rancangan peraturan kepada Management 3. Mensosialisasikan peraturan yang sudah ditetapkan 4. Memasang dash cam di seluruh mobil kurir.	*Riset dan merancang: 3 minggu, 1-22 Agustus 2022 *Mengajukan: 1 hari, 23 Agustus 2022 *Sosialisasi: 3 hari, 26 Agustus 2022 *Implementasi: H+1 disetujui, 27 Agustus 2022	Asumsi: Biaya Riset: Rp 300.000 Biaya Sosialisasi: Rp 400.000 Total: Rp 700.000	<i>Procedure & Investigation</i>	3	2	6	<i>Medium</i>
<i>Risk Reduction</i>	Pelaporan langsung oleh kepala DC jika terdapat kendala dalam sistem yang	*Perbaikan kendala: Dilakukan setiap hari	Asumsi: Biaya Perbaikan	Manajer IT	2	3	6	<i>Medium</i>

Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Tindakan Mitigasi	Jadwal Pelaksanaan	Estimasi Anggaran	PIC	Risiko Residual			Tingkat Risiko
					Impact	Likelihood	Nilai Risiko	
	digunakan oleh kurir saat memasukkan <i>status</i> ke dalam sistem. Tahap: 1. Menyalurkan keluhan kurir kepada IT 2. Divisi IT mengatasi kendala yang ada. Memberikan <i>form</i> persetujuan yang diisi oleh <i>Consignee</i> melalui HP atau bukti foto mengenai kendala pengiriman yang dialami oleh kurir.		Sistem: Rp 1.000.000 Total: Rp 1.000.000					
<i>Risk Reduction</i>	Tahap: 1. Membuat form yang dapat diisi oleh <i>Consignee</i> 2. Mengajukan form yang sudah dibentuk 3. Mensosialisasikan kepada kurir dan kepala DC 4. Mengimplementasikan form yang sudah ditetapkan untuk diberikan kepada <i>Consignee</i> yang melakukan perubahan saat pengiriman paket berlangsung 5. Mengevaluasi kegiatan yang sudah dilakukan. Membuat perjanjian kepada B2B terkait pengiriman pesanan tersebut.	*Riset dan merancang: 4 minggu, 1-29 Agustus 2022 *Mengajukan: 1 hari, 30 Agustus 2022 *Sosialisasi: 3 hari, 2 September 2022 *Implementasi: H+1 setelah sistem disetujui, 3 September 2022	Asumsi: Biaya Riset: Rp 400.000 Biaya Sosialisasi: Rp 400.000 Biaya Pembuatan Link Form: Rp 800.000 Total: Rp 1.600.000	Manajer Operasional & Customer Service	2	2	4	Low
<i>Risk Reduction</i>	Tahap: 1. Merancang perjanjian terkait peraturan dengan pihak B2B 2. Mengajukan peraturan yang sudah dirancang kepada management dan pihak B2B untuk meminta persetujuan 3. Mensosialisasikan peraturan yang sudah disetujui dengan pihak-pihak terkait 4. Mengevaluasikan hasil dari pelaksanaan kegiatan.	* Riset dan merancang: 1 bulan, 1-29 Agustus 2022 *Mengajukan: 1 hari, 30 Agustus 2022 *Sosialisasi: H+1 setelah sistem disetujui, 31 Agustus 2022 *Implementasi: H+1 disetujui, 1 September 2022	Asumsi: Biaya Riset: Rp 700.000 Biaya Sosialisasi: Rp 400.000 Biaya Konsultan Pembuatan Kontrak: Rp 2.000.000 Total: Rp 3.100.000	Manajemen Pemasaran	1	2	2	Very Low
<i>Risk Reduction</i>	Membuat SOP terkait sopan santun kurir terhadap <i>Consignee</i> dan memberikan	*Riset dan merancang: 3 minggu, 1-22 Agustus 2022	Asumsi: Biaya Riset: Rp	Procedure and	2	1	2	Very Low

Usulan Rencana Perlakuan Risiko	Tindakan Mitigasi	Jadwal Pelaksanaan	Estimasi Anggaran	PIC	Risiko Residual			Tingkat Risiko	
					Impact	Likelihood	Nilai Risiko		
<i>Risk Reduction</i>	<p>pelatihan terhadap kurir-kurir mengenai pentingnya bersikap sopan dan profesional terhadap <i>Consignee</i>.</p> <p>Tahap:</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat, merancang, dan mengajukan SOP terkait standarisasi sopan santun kurir terhadap <i>Consignee</i> SOP yang baru akan disosialisasikan kepada pihak terkait Memberikan pelatihan terhadap kurir-kurir mengenai pentingnya bersikap sopan dan profesional terhadap <i>Consignee</i> Mengimplementasikan SOP yang sudah ditetapkan Mengevaluasi SOP yang sudah diterapkan. <p>Perusahaan dapat menggunakan jasa 3PL untuk membantu proses operasionalnya dengan ketentuan dan standarisasi yang jelas.</p> <p>Tahap:</p> <ol style="list-style-type: none"> Menentukan 3PL dengan visi dan misi yang sejalan dengan perusahaan Melakukan penentuan pihak 3PL yang ingin digunakan oleh perusahaan Membuat peraturan dan perjanjian terkait SOP yang ditetapkan Memulai kerjasama dengan 3PL Melakukan evaluasi berkala. 	<p>*Mengajukan: 1 hari, 23 Agustus 2022</p> <p>*Sosialisasi: H+1 setelah sistem disetujui, 24 Agustus 2022</p> <p>*Pelatihan: 2 minggu, 8 September 2022</p> <p>*Implementasi: H+1 setelah sistem disetujui, 9 September 2022</p>	<p>800.000</p> <p>Biaya Pelatihan</p> <p>"Standar Pelayanan dan Etika Kurir": Rp 3.000.000</p> <p>Biaya Sosialisasi: Rp 400.000</p> <p>Total: Rp 4.000.000</p>	<p>Investigation & Manajemen SDM</p>					
	<p>*Riset: 3 minggu, 1-21 Agustus 2022</p> <p>*Pemilihan pihak 3PL: 2 minggu, 22 Agustus-5 September 2022</p> <p>*Merancang dan Mengajukan: 20 hari, 6-27 September 2022</p> <p>*Implementasi: H+1 setelah sistem disetujui, 28 September 2022</p>	<p>Asumsi: Biaya Riset: Rp 700.000</p> <p>Total: Rp 700.000</p>	<p>Manajer Operasional</p>	3	2	6	<i>Medium</i>		



PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL ILMIAH

Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies (JEBMES) adalah jurnal akademik yang diterbitkan dua kali setahun (April dan Oktober) oleh Research Center and Case Clearing House (RC-CCH) Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

JEBMES diterbitkan dengan tujuan untuk menyebarluaskan informasi hasil riset manajemen dan tinjauan pemikiran bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa dan pihak lain yang berminat pada riset manajemen dan bisnis. Ruang lingkup bidang dari hasil riset yang dimuat dalam JEBMES antara *business management* dan *entrepreneurship*.

Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirimkan ke JEBMES belum pernah dipublikasikan dalam jurnal yang lain. Setiap artikel yang diterima akan melalui proses *double blind review* oleh satu orang anggota dewan editor JEBMES dan satu orang mitra bestari. Kriteria-kriteria yang dipertimbangkan dalam *review* antara lain: (1) memenuhi persyaratan standar publikasi jurnal, (2) metodologi riset yang dipakai, dan (3) manfaat hasil riset terhadap pengembangan manajemen dan praktek bisnis di Indonesia.

Pedoman Penulisan Naskah

1. Sistematika pembahasan dalam naskah:

a) **Abstrak/sinopsis**

Bagian ini memuat ringkasan riset. Abstrak ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, yang masing-masing bagiannya memuat tidak lebih dari 200 kata. Abstrak ditulis dengan *Times New Roman* ukuran huruf 10 pt, spasi 1 dan diikuti dengan sedikitnya empat kata kunci (*keywords*) untuk memudahkan penyusunan indeks artikel. Penulisan kata kunci dicetak miring dan berukuran 10 pt.

b) **Pendahuluan**

Bagian ini menjelaskan latar belakang riset, rumusan masalah, pernyataan tujuan dan (jika dipandang perlu) organisasi penulisan naskah. Pada pendahuluan diharapkan memaparkan kerangka teoritis berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan hipotesis atau proporsi riset dan model riset.

c) **Metode riset**

Menguraikan metode seleksi dan pengumpulan data, pengukuran dan definisi operasional variabel, dan metode analisis data.

d) **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Memuat penjelasan analisis data riset dan deskripsi statistik yang diperlukan dan pembahasan temuan

e) **Kesimpulan, implikasi dan keterbatasan**

Memuat simpulan riset, menjelaskan implikasi temuan dan keterbatasan riset, serta jika perlu saran yang dikemukakan peneliti untuk riset yang akan datang.

f) **Daftar pustaka**

Memuat sumber-sumber yang dikutip di dalam penulisan naskah. Hanya sumber yang diacu yang dimuat dalam daftar referensi ini. Daftar pustaka ditulis dengan menggunakan format APA Style, dengan menggunakan aplikasi **Mendeley**

2. Naskah dalam bentuk softcopy diketik dengan Word, dengan jarak baris 1,5 spasi;

3. Judul artikel ditulis dengan huruf *Times New Roman* 14 pt dalam huruf kapital pada setiap awal kata dan bercetak tebal.

4. Identitas penulis dilegkapi dengan urutan afiliasi penulis dan alamat email. Untuk identitas penulis ditulis dengan huruf *Times New Roman* ukuran 11 pt, alamat email dicetak miring dengan ukuran huruf 11 pt.

5. Panjang artikel antara 15 s.d. 20 halaman (dengan jenis huruf *Times New Roman* 11 pt).

-
6. Marjin atas, bawah, kiri dan kanan sekurang-kurangnya 1 inci.
 7. Semua halaman harus diberi nomor urut halaman.
 8. Tabel dan/atau gambar disajikan **merupakan bagian dari badan tulisan**. Judul Tabel berada di atas tabel, sedangkan judul gambar ada di bawah gambar. Penulisan Judul dalam bentuk kalimat (hanya huruf di awal kalimat yang merupakan huruf kapital).
 9. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul sesuai dengan isi tabel atau gambar dan sumber kutipan (jika relevan). Nomor urut tabel dan judul tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* ukuran 11 pt. Tabel ditulis dengan menggunakan *Times New Roman* berukuran 10 pt
 10. Artikel diserahkan dalam bentuk *softcopy*

Redaksi :

Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340

(021)2300313 ext. 1108 / 2354

jebmes@ppm-manajemen.ac.id

jebmesppm@gmail.com



**JOURNAL
OF EMERGING
BUSINESS MANAGEMENT AND
ENTREPRENEURSHIP STUDIES**

**Research Center and Case Clearing House (RC-CCH)
Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya 9-19, Jakarta 10340
(021)2300313 ext. 1108 / 2354
jebmes@ppm-manajemen.ac.id**