

**Penerapan COSO ERM *Integrated Framework* Berbasis *Key Performance Indicator* dan Penyesuaiannya Terhadap Pedoman *Good Corporate Governance*
(Studi Kasus: Departemen Organization Design & Human Capital Planning PT. XYZ)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Saflina Hansa Sahida
No. Mahasiswa : 20522378

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 9 – 9 - 2024



(Safina Hansa Sahida)
20522378

SURAT BUKTI PENELITIAN

**SURAT KETERANGAN**

No. 18331 /DL.02.01/KP/VI/2024

Diberikan Kepada :

N A M A : SAFLINA HANSA SAHIDA
PT/SEKOLAH : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
NIM / NIS : 20522378
PROGRAM STUDI : TEKNIK INDUSTRI

Telah melaksanakan Praktek Kerja Industri (Prakerin) pada :

ORGANIZATION DESIGN & HUMAN CAPITAL PLANNING DEPARTMENT
PT. KRAKATAU STEEL (Persero) Tbk.

Mulai : 4 Maret 2024 s/d 4 Juni 2024

Dengan hasil : **BAIK**

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 5 Juni 2024

Dinas Development & Learning Administration

PT.KRAKATAU STEEL(Persero) Tbk.


EDY SUCIPTO
Superintendent

Cilegon Office
Sekeloa Building
Plant Site Krakatau Steel
Jl. Awa Raya Cilegon 42001 Banten
P +62 254 75034

PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
K Krakatau Steel Building
Jl. Jend. Sudat Subianto Km. 54
Jakarta Selatan 12901
P +62 21 52205000

www.krakatausteel.com

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**Penerapan COSO ERM *Integrated Framework* Berbasis *Key Performance Indicator* dan
Penyesuaiannya Terhadap Pedoman *Good Corporate Governance*
(Studi Kasus: Departemen Organization Design & Human Capital Planning PT. XYZ)**



TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Saflina Hansa Sahida

No. Mahasiswa : 20522378

Yogyakarta, 9-9-2024

Dosen Pembimbing

(Dr. Ir. Dwi Handayani., S.T., M.Sc. IPU.)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**Penerapan COSO ERM *Integrated Framework* Berbasis *Key Performance Indicator*
dan Penyesuaiannya Terhadap Pedoman *Good Corporate Governance*
(Studi Kasus: Departemen Organization Design & Human Capital Planning PT.
XYZ)**

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Saflina Hansa Sahida

No. Mahasiswa : 20522378

Telah ditahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 25 September 2024

Tim Penguji

Dr. Ir. Dwi Handayani., S.T., M.Sc. IPU

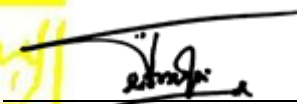
Ketua

Annisa Uswatun Khasanah, S.T., M.Sc.

Anggota I

Vembri Noor Helia, S.T., M.T.

Anggota II



Mengetahui,

**Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia**

**Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM**

015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT. dan Nabi Muhammad SAW., serta doa dari kedua orang tua saya yang senantiasa memanjatkan doa, serta dukungan yang selalu mengiringi perjalanan saya dalam mengerjakan Tugas Akhir ini. Tak lupa juga kepada saudara dan teman-teman saya yang selalu memberi dukungan dan nasihat kepada saya. Serta saya ucapkan terima kasih yang sedalam dan sebesar-besarnya kepada Dr. Ir. Dwi Handayani., S.T., M.Sc. IPU. atas bimbingan yang Ibu berikan sangatlah berarti.

MOTTO

“Maka, sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan.”
(Q.S. Al-Insyirah {94}: 5)

“It will pass, everything you’ve gone through it will pass”
(Rachel)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbi' alamin puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir dengan judul “Analisis Risiko Penerapan COSO ERM *Integrated Framework* Berbasis *Key Performance Indicator* dan Berlandaskan Pada Pedoman *Good Corporate Governance* (Studi Kasus: Departemen Organization Design & Human Capital Planning PT. XYZ)”

Laporan Tugas Akhir ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung karena penulis telah mendapat bimbingan, arahan, bantuan, dukungan, doa, dan kesempatan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., ASEAN, Eng selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph. D., IPM. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Dr. Ir. Dwi Handayani., S.T., M.Sc. IPU. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang membimbing penulis, serta dengan sabar memberikan kritik, saran, dan arahan yang membangun hingga tugas akhir ini dapat terselesaikan.
5. Kedua orang tua saya abah, mama dan saudara kandung saya yang selalu mendoakan, dan menjadi motivasi di kehidupan sehari-hari bagi penulis.
6. Kepada diri saya sendiri, Saflina Hansa Sahida yang telah berusaha keluar dari zona nyaman di tempat magang. Terima kasih sudah berani mengambil langkah yang tidak mudah, berani mencoba, dan terus mau belajar hal baru.
7. Seluruh teman-teman saya, Jedan, Adelia, Salma, Fanya, Tiara, Partner KKN, dan teman-teman lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan dan berbagai motivasi, hiburan, dukungan, dan masukan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penulisan tugas akhir ini belum sempurna. Akan tetapi, penulis berharap dengan adanya tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya bagi penulis sendiri. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan untuk kedepannya

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 9 – 9 - 2024



(Saflina Hansa Sahida)

20522378

ABSTRAK

PT. XYZ sebagai BUMN di industri baja nasional, melakukan restrukturisasi signifikan sejak 2019 hingga saat ini. Dengan adanya restrukturisasi tersebut, Departemen OD & HCP sebagai unit kerja yang berperan dalam pengembangan organisasi mengalami penurunan capaian KPI sejak tahun 2019. Sebagai BUMN, PT. XYZ juga wajib mematuhi *Good Corporate Governance* secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri. Terdapat Peraturan Menteri BUMN baru Nomor PER-02/MBU/03/2023, pada Pasal 49 sampai dengan Pasal 54, BUMN wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif dengan melengkapi pemenuhan organ pengelola risiko sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko BUMN. Serta pada Pasal 62 tentang pembentukan unit kerja Manajemen Risiko. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan penerapan Manajemen Risiko dengan kerangka COSO ERM *Integrated Framework*, yang berfokus pada tata kelola perusahaan dan strategi manajemen risiko yang relevan. Hasil kerangka COSO ERM *Integrated Framework* menunjukkan bahwa terdapat 4 kejadian risiko dengan *risk level* paling tinggi terhadap pencapaian KPI terkait perubahan organisasi. Sehingga, dapat diketahui bahwa hasil manajemen risiko yang dilakukan telah relevan dengan Peraturan Menteri yang baru, serta perusahaan telah mematuhi regulasi terhadap pedoman *Good Corporate Governance* yang sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN.

Kata kunci: Risiko, COSO *Enterprise Risk Management*, *Key Performance Indicator*, *Good Corporate Governance*.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Batasan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kajian Literatur	7
2.2 Landasan Teori.....	13
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Objek Penelitian.....	27
3.2 Subjek Penelitian.....	27
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.4 Alur Penelitian	28
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	31
4.1 Pengumpulan Data	31
4.2 Pengolahan Data	34
BAB V PEMBAHASAN.....	53
5.1 Analisis Identifikasi Risiko.....	53
5.2 Analisis Hasil COSO ERM <i>Integrated Framework</i>	54
5.3 Analisis Kesesuaian Hasil COSO ERM dengan GCG.....	56
BAB VI PENUTUP.....	58
6.1 Kesimpulan	58
6.2 Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....	61
LAMPIRAN.....	A-1

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian Literatur.....	12
Tabel 2. 2 Perbedaan <i>Framework</i> Pada Manajemen Risiko.....	18
Tabel 2. 3 Kriteria Penilaian Peluang Risiko	23
Tabel 2. 4 Kriteria Penilaian Dampak Risiko	23
Tabel 2. 5 Matriks Risiko	24
Tabel 3. 1 Data <i>Expert</i> Departemen OD & HCP PT. XYZ.....	28
Tabel 4. 1 Identifikasi Risiko.....	38
Tabel 4. 2 Kriteria Peluang Risiko	41
Tabel 4. 3 Kriteria Dampak Risiko	41
Tabel 4. 4 Hasil Penilaian Risiko	42
Tabel 4. 5 Hasil Pemetaan <i>Risk Matrix</i>	44
Tabel 4. 6 Hasil Pengendalian Risiko	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Capaian KPI Departemen OD & HCP 2019-2023.....	2
Gambar 2. 1 COSO <i>Cube</i>	21
Gambar 2. 2 Kuadran Respon Risiko	25
Gambar 3. 1 Alur Penelitian	28
Gambar 4. 1 Struktur Grup PT. XYZ.....	31
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT. XYZ	32
Gambar 4. 3 KPI Departemen OD & HCP.....	33
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Departemen OD & HCP	35
Gambar 4. 5 Kuadran <i>Risk Respon</i>	45
Gambar 4. 7 Struktur Organisasi PT. XYZ	52
Gambar 4. 8 Usulan Struktur Organisasi PT. XYZ	52

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri baja menjadi salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam pembangunan perekonomian di Indonesia. Baja merupakan bahan baku vital bagi berbagai industri, seperti manufaktur, konstruksi, otomotif, serta infrastruktur. Dalam beberapa dekade terakhir, industri baja di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang pesat, baik dari diversifikasi produk hingga kapasitas produksi (Azizah & Budiasih, 2023). Dengan adanya dukungan kebijakan pemerintah, teknologi, dan peningkatan efisiensi produksi, industri baja Indonesia diharapkan dapat menjadi salah satu sektor unggulan yang mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Namun, untuk mencapai tujuan tersebut, masih perlu dilakukan upaya antara pemerintah, pelaku industri, dan stakeholder lainnya untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi segala risiko yang akan datang.

PT. XYZ merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri baja nasional. PT. XYZ dicanangkan pertama kali sebagai Proyek Besi Baja Trikora oleh Presiden Soekarno yang kemudian berdiri sebagai PT. XYZ di tahun 1970. Perusahaan ini beroperasi di Kota Cilegon Provinsi Banten yang memiliki kapasitas produksi Perseroan mencapai 4 juta ton per tahun dengan berbagai produk unggulan. Selain mengembangkan fasilitas produksi baja, Perseroan juga mengembangkan berbagai fasilitas infrastruktur seperti pengembangan pelabuhan dan penyediaan air industri. Hal ini tidak hanya mendukung pengembangan fasilitas produksi Perseroan, tetapi juga mendukung pertumbuhan industri di sekitar kawasan. Perseroan berupaya meningkatkan kemandirian energi melalui pengembangan pembangkit listrik.

Penelitian ini dilakukan pada Departemen Organization Design & Human Capital Planning (OD & HCP) PT. XYZ. Departemen OD & HCP memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan organisasi, perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia, perubahan dan transformasi organisasi serta tata kelola terhadap sumber daya manusia yang ada. Pada tahun 2019 hingga saat ini, PT. XYZ melakukan perubahan struktur organisasi yang signifikan. Hal ini dilakukan untuk mengatasi masalah dan kerugian operasional yang berkelanjutan. Restrukturisasi juga mencakup perubahan

dalam manajemen, dengan harapan membawa perspektif baru dan keahlian dalam mengelola krisis dan membawa perusahaan kembali ke jalur yang lebih baik. Selanjutnya, sebagai bagian dari perancangan restrukturisasi, PT. XYZ fokus menjadi induk perusahaan (*holding*) pada tahun 2022.

Dengan adanya restrukturisasi tersebut, Departemen OD & HCP yang berperan dalam pengembangan organisasi mengalami penurunan capaian KPI sejak tahun 2019. *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan serangkaian indikator kinerja penting yang terukur dan dapat memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis perusahaan telah tercapai. KPI juga merupakan metrik yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan, departemen, maupun individu untuk mencapai tujuan organisasi (Simatupang et al., 2022). Oleh karena itu, KPI membantu mengidentifikasi letak kekurangan maupun peluang perbaikan. Jika KPI tidak menunjukkan bahwa suatu proses tidak mencapai target, hal ini akan memberikan kesempatan bagi organisasi untuk segera mengambil tindakan yang tepat.

Pada PT. XYZ, setiap departemen memiliki KPI yang berbeda-beda. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat mengarahkan fokus secara lebih efektif, memastikan bahwa setiap departemen bekerja dengan harmonis untuk mencapai tujuan perusahaan, serta meningkatkan kinerja dan daya saing secara keseluruhan. Data capaian KPI 2019-2023 Departemen OD & HCP PT. XYZ ditunjukkan pada Gambar 1.1.

KEY PERFORMANCE INDICATOR	2019	2020	2021	2022	2023
	Capaian	Capaian	Capaian	Capaian	Capaian
Ebitda (Mandatory)					
Meminimalkan Pengeluaran Operating Expense di lingkungan Divisi	100%	120%	108%	110%	87%
Efisiensi Organisasi Melalui Penerapan Strategi Negative Growth	94%	105%	100%	100%	100%
Memastikan Jumlah Posisi Organisasi sesuai dengan Pola Operasi	83%	96%	100%	100%	90%
Review Infrastruktur Organisasi	97%	99%	100%	95%	92%
Pengelolaan Prosedur dan WI	105%	120%	110%	110%	103%
Penyusunan Roadmap INDI 4.0	-	-	-	100%	100%
Pembentukan Organisasi KS Holding	-	-	-	-	96%
Implementasi Kepatuhan Anti Penyuapan	100%	100%	100%	100%	100%
Terselesainya Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Eksternal	100%	100%	100%	100%	100%
RATA-RATA TOTAL CAPAIAN	97%	106%	103%	102%	96%

Gambar 1. 1 Capaian KPI Departemen OD & HCP 2019-2023

(Sumber: Departemen OD & HCP)

Berdasarkan Gambar 1.1 diketahui terdapat penilaian KPI kosong pada poin Ebitda. Hal ini dikarenakan poin KPI Ebitda termasuk pada KPI *corporate*, sehingga perhitungan pencapaiannya dilakukan pada level *corporate*. Selain itu, batas pencapaian KPI untuk non-produksi *max* sebesar 120% dan untuk produksi sebesar 110%. Nilai *max* tersebut digunakan sebagai batas maksimum kinerja, pencapaian perhitungan KPI tetap berdasarkan target 100% untuk setiap bulannya. Jika pencapaian lebih dari 100% namun kurang dari 120%, maka nilai tersebut menunjukkan performa yang melebihi target unit yang telah ditentukan. Pada gambar diatas dapat diketahui, bahwa angka-angka yang bercetak merah menunjukkan ketidak tercapaian KPI Departemen OD & HCP sejak tahun 2019-2023 atau sejak masa berlangsungnya restrukturisasi perusahaan.

Dalam upaya pencapaian KPI Departemen OD & HCP, diperlukan adanya Manajemen Risiko menggunakan kerangka COSO ERM *Integrated Framework*. *Comitte of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO) didirikan pada tahun 1985 untuk mendukung *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* atau organisasi sektor swasta independen yang mempelajari faktor-faktor penyebab penipuan pelaporan keuangan. Hingga saat ini, COSO bertujuan untuk membentuk model kerangka dari pengendalian internal melalui *Enterprise Risk Management* (ERM) hingga tata kelola organisasi. COSO telah menerbitkan *Enterprise Risk Management—Integrated Framework* sebagai proses yang dipengaruhi oleh entitas, seperti dewan direksi, manajemen, dan personil lain yang digunakan untuk menentukan skema di segala organisasi (COSO, 2023) . Kerangka ini menekankan pada pengukuran risiko secara kuantitatif, seperti *severity* (tingkat keparahan) dan *occurrence* (frekuensi kejadian), yang sangat relevan dalam analisis risiko berbasis KPI pada penelitian ini.

Model kerangka *Enterprise Risk Management* (ERM) merupakan proses mengidentifikasi serta menentukan strategi perusahaan yang tepat untuk diterapkan dengan memperhatikan segala faktor risiko yang ada. Sehingga, risiko yang telah teridentifikasi dapat dilakukan mitigasi sebagai upaya tercapainya tujuan perusahaan. Menurut COSO, *Standart of Enterprise Risk Management Integrated Framework* (ERM) adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan karyawan lainnya. Hal ini bertujuan untuk mengatur strategi, melingkupi seluruh perusahaan yang dirancang untuk mengidentifikasi potensi kejadian yang dapat mempengaruhi entitas. *Enterprise Risk Management* (ERM) juga merupakan suatu

proses atau metode yang digunakan perusahaan untuk menangani risiko-risiko yang dihadapi dalam usaha mencapai tujuannya (Wati et al., 2021)

Dikarenakan PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan BUMN, maka prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sudah menjadi keharusan bagi pelaku bisnis demi mempertahankan eksistensinya. *Good Corporate Governance* (GCG) diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi seluruh *stakeholder*. Berdasarkan Pedoman *Good Corporate Governance* PT. XYZ, terdapat Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 Pasal 2. Berisi bahwa BUMN wajib menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri. Selain itu, terdapat peraturan baru Nomor PER-02/MBU/03/2023 tentang Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*). Pada Pasal 49 sampai dengan Pasal 54, BUMN wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif dengan melengkapi pemenuhan organ pengelola risiko sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko BUMN.

Dalam menerapkan manajemen risiko, PT. XYZ menggunakan kerangka ISO 31000 sebagai upaya dalam mencapai tujuan perusahaan. Kerangka ISO 31000 merupakan *framework* fleksibel yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks dan menawarkan pendekatan secara luas terhadap manajemen risiko secara keseluruhan. Sedangkan, penelitian ini menggunakan COSO ERM *Integrated Framework* dikarenakan memberikan pendekatan yang lebih terstruktur dan spesifik untuk mengintegrasikan manajemen risiko dengan tata kelola perusahaan. Menggunakan kerangka ISO 31000 akan kurang tepat karena fleksibilitas dan kurangnya fokus pada pengendalian internal serta tata kelola perusahaan. Dalam penelitian penerapan COSO ERM berbasis KPI dan penyesuaiannya terhadap pedoman GCG, menggunakan kerangka COSO akan lebih sesuai karena memberikan kerangka kerja yang terstruktur, fokus pada tata kelola perusahaan, dan mendukung pengukuran kinerja secara menyeluruh (Efe, 2023).

Dengan menggunakan COSO ERM *Integrated Framework*, akan membantu perusahaan dalam memastikan bahwa manajemen risiko dan pengendalian internal menjadi bagian yang terintegrasi dalam struktur tata kelola perusahaan, menjadikan kerangka COSO lebih sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menyelaraskan dengan prinsip GCG. Kerangka COSO ERM *Integrated Framework* sebagai alat untuk

memastikan bahwa segala potensi hambatan dapat dikelola dengan baik guna mendukung pencapaian KPI dengan tetap berlandaskan pada pedoman GCG. Dengan mengetahui tingkat risiko yang ada, perusahaan dapat memahami potensi ancaman yang akan terjadi, merancang langkah pengendalian yang tepat, serta dapat membantu memastikan perusahaan tetap berada pada visi misi yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Hasil dari upaya perbaikan risiko kemudian dilakukan analisis kembali guna memastikan kesesuaiannya dengan pedoman *Good Corporate Governance*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diketahui dengan adanya restrukturisasi perusahaan, capaian KPI Departemen OD & HCP pada tahun 2019-2023 tidak terpenuhi. Selain itu, sebagai BUMN yang wajib menerapkan pedoman *Good Corporate Governance*, maka harus menyesuaikan hasil manajemen risiko dengan peraturan baru pada PER-2/MBU/03/2023 terkait perubahan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan adanya kerangka COSO ERM *Integrated Framework* yang memiliki fokus lebih luas pada tata kelola perusahaan dan terintegrasi dengan manajemen risiko serta strategi yang lebih relevan.

Research Question 1: Apa saja risiko yang menghambat tercapainya *Key Performance Indicator* Departemen OD & HCP PT. XYZ?

Research Question 2: Bagaimana hasil COSO ERM *Integrated Framework* yang harus diterapkan Departemen OD & HCP PT. XYZ?

Research Question 3: Bagaimana kesesuaian hasil COSO ERM *Integrated Framework* dengan pedoman *Good Corporate Governance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, berikut merupakan tujuan dari penelitian yang dilakukan:

1. Untuk mengetahui risiko apa saja yang menghambat dalam proses pencapaian sasaran *Key Performance Indicator* Departemen OD & HCP PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui hasil kerangka COSO ERM yang harus diterapkan Departemen OD & HCP PT. XYZ.
3. Untuk mengetahui kesesuaian hasil COSO ERM *Integrated Framework* dengan pedoman *Good Corporate Governance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat dari penelitian yang dilakukan:

1. Manfaat Bagi Perusahaan
 - a. Perusahaan dapat mengetahui risiko apa saja yang menjadi penghambat pencapaian KPI pada Departemen OD & HCP.
 - b. Perusahaan dapat mengetahui hasil kerangka manajemen risiko menggunakan COSO ERM *Integrated Framework* sebagai alat manajemen risiko Departemen OD & HCP.
 - c. Perusahaan dapat mengetahui kesesuaian hasil kerangka COSO ERM *Integrated Framework* dengan peraturan baru sebagai wujud kepatuhan terhadap pedoman *Good Corporate Governance*.
2. Manfaat Bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian berikutnya terkait penerapan kerangka COSO ERM *Integrated Framework* di berbagai sektor lain.
 - b. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area atau unit kerja lain yang belum diteliti.
 - c. Penelitian selanjutnya dapat memperkaya perspektif penelitian ini dengan menggunakan kerangka manajemen risiko lain untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang lebih dinamis.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan mahasiswa dalam melakukan Penelitian Tugas Akhir di PT. XYZ (Persero) Tbk sebagai berikut:

1. Permasalahan atau data yang didapatkan merupakan informasi data yang hanya berasal dari Departemen OD & HCP PT. XYZ (Persero) Tbk.
2. Penelitian menggunakan kerangka COSO ERM *Integrated Framework*.
3. Data penelitian yang digunakan adalah *Key Performance Indicator* Departemen OD & HCP PT. XYZ (Persero) Tbk.
4. Peraturan yang digunakan sesuai dengan Pedoman *Good Corporate Governance* PT. XYZ (Persero) Tbk Nomor 644/DU-KS/2020.
5. Peraturan terkait perubahan unit pengelola risiko menggunakan Peraturan Menteri Nomor PER-2/MBU/03/2023 Pasal 49 – 54, Pasal 55, dan Pasal 62.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur dilakukan atas dasar bahwa pengetahuan akan selalu berakumulasi seiring bertambahnya waktu. Kajian literatur merupakan suatu penelusuran maupun penelitian kepustakaan melalui kegiatan membaca jurnal, buku, dan terbitan lain yang berkaitan dengan topik penelitian yang menggunakan COSO ERM *Integrated Framework*. Terdapat penelitian dengan judul Penerapan Manajemen Risiko Menggunakan COSO: *Enterprise Risk Management Integrated Framework* Pada PT Alphanet. PT Alphanet sebagai perusahaan jejaring *Automatically Teller Machine* (ATM) di Indonesia dituntut untuk meningkatkan efisiensi kegiatan operasional dan mutu pelayanan bank kepada nasabahnya dengan mengembangkan strategi bisnis yang memanfaatkan kemajuan teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas di unit IT yang telah diidentifikasi memuat 1 kategori risiko *high*, 10 kategori risiko *medium*, dan 16 kategori risiko *low*. Sehingga respon risiko dapat di terima oleh pihak manajemen dan telah dilakukan pengendalian berupa penyusunan kebijakan manajemen risiko berupa pembaruan struktur unit manajemen risiko yang dapat di terapkan di PT Alphanet (Dwiasnati & Hidayat, 2022).

Penelitian berjudul Manajemen Risiko Berbasis *Key Performance Indicator* Pada Credit Union dilakukan untuk mengidentifikasi sifat dan karakteristik risiko yang dihadapi oleh koperasi credit union agar dapat menentukan keputusan apa saja yang akan diterima dan ditolak. Hasil implementasi BSC berbasis KPI berupa 5 kategori risiko *high* dan 5 kategori risiko *moderate*. Mitigasi risiko yang dilakukan credit union dikatakan efektif karena dapat menurunkan *risk of level* secara signifikan tetapi mitigasi akan lebih efisien apabila dilakukan secara bertahap karena biaya mitigasi yang sangat besar dapat mempengaruhi *cash flow* koperasi Credit Union (Simatupang et al., 2022).

Selanjutnya penelitian berjudul Asistensi Implementasi Manajemen Risiko Pada PT Filda Fikrindo bertujuan bahwa perusahaan telah beroperasi selama 3 (tiga) tahun dalam bisnis percetakan namun belum mendapat kemajuan seperti yang diharapkan, sehingga diperlukan implementasi manajemen risiko berupa COSO ERM. Hasil implementasi tersebut berupa 2 kategori risiko *high* dan 2 risiko *moderate*. Pengendalian risiko tersebut

berupa meningkatkan kualitas hasil cetak dan melakukan diversifikasi usaha (Muslih & Avivi, 2021).

Terdapat penelitian dengan judul Evaluasi Manajemen Risiko Tata Kelola TI Berbasis COSO ERM *Integrated Framework* Pada Perguruan Tinggi XYZ. Manajemen risiko Tata Kelola Teknologi Informasi (TKTI) di Sekolah Tinggi Teknologi XYZ saat ini dikelola secara manual, insidental, belum holistik, dan tidak berdasarkan konsep *framework* manajemen risiko. Sehingga, implementasi COSO ERM *Integrated Framework* menghasilkan 1 kategori risiko *extreme*, 2 kategori risiko *high*, 1 kategori risiko *moderate*, 5 kategori risiko *low*, dan 9 pengendalian risiko. Dokumen sesuai hasil manajemen risiko tersebut memudahkan Badan Teknologi dan Sistem Informasi (BTSI) dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dalam mengelola dan meminimalisir risiko berdasarkan kejadian dan potensi kecenderungan, untuk mencegah kerugian besar pada Sekolah Tinggi Teknologi XYZ (Nurlaela & Suhendi, 2021).

Penelitian tentang Perancangan *Enterprise Risk Management* pada Perusahaan Peternakan (Studi Kasus pada PT Aretha Nusantara Farm) bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai bentuk perancangan ERM berdasarkan kerangka kerja COSO pada perusahaan peternakan ayam. Perancangan model kerangka kerja COSO ERM secara kualitatif menghasilkan 16 risiko teridentifikasi yang mungkin terjadi pada PT. Aretha Nusantara Farm terdiri atas 6 risiko dengan skor sedang dan 10 risiko dengan skor rendah. Risiko dengan skor kemungkinan keterjadian sedang mendapatkan respon risiko dikurangi dan dikendalikan, sedangkan risiko dengan skor rendah mendapatkan respon risiko diterima (Safitri & Rufaedah, 2020).

Lalu terdapat penelitian berjudul Mitigasi Masalah Verifikasi Parpol di Provinsi Jawa Timur. Hasil mitigasi potensi masalah/resiko pada tahapan verifikasi Parpol didapatkan sejumlah 20 potensi masalah/resiko yang harus dikendalikan, ditoleransi, atau ditinggalkan. Respon terhadap risiko (I) katagori Tinggi (Extreme) ada 16 risiko, respon (II) katagori medium (major) ada 0 risiko, respon (III) katagori medium (Moderate) ada 6 risiko, respon (IV) katagori rendah (minor/incidental) ada 0 risiko. Sejumlah 16 risiko pada respon katagori Tinggi (Extreme) perlu dikelola melalui manajemen risiko dengan terlebih dahulu memilih risiko berdasarkan risk appetite (selera risiko) oleh *expert judgment* sehingga diambil 10 respon risiko tertinggi secara ranking (Yulyani Dewi, 2022).

Penerapan *Economical Project Risk Management* di Perusahaan Explorasi Dan Eksploitasi Minyak dan Gas Bumi PT. XYZ tahun 2022 bertujuan untuk meminimalkan dampak kendala teknis dan non-teknis dikarenakan belum menerapkan manajemen risiko pada kegiatan operasional perusahaan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat 32 kejadian risiko dengan 6 risiko yang masuk kategori tidak dapat diterima dan 2 risiko yang masuk dalam kategori dalam batasan kapasitas risiko perusahaan. Sedangkan pada tahapan evaluasi risiko didapatkan 2 risiko yang masuk kategori tidak dapat diterima dan 4 risiko yang masuk dalam kategori dalam batasan kapasitas risiko perusahaan (Santoso et al., 2022).

Penelitian *Enterprise Risk Management* pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus di STMA TRISAKTI) bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko pada perguruan tinggi di Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti menggunakan ERM *Integrated Framework*. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 7 kejadian risiko dengan 2 kejadian risiko memiliki *risk level high* dan 5 kejadian risiko dengan *risk level extreme*. Namun, setelah dilakukan *risk appetite* hasil *risk level* berubah menjadi 2 kejadian risiko bernilai *high* dan 5 kejadian risiko bernilai medium. Sehingga, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh risiko data telah dilakukan mitigasi dengan cukup baik. Beberapa risiko memerlukan penanganan dalam waktu yang tidak singkat yang dapat mengakibatkan risiko residual tidak sesuai dengan target risiko yang diharapkan (*risk appetite*), sehingga diperlukan penanganan risiko secara berkelanjutan (Sidik et al., 2023).

Terdapat penelitian terkait Desain *Enterprise Risk Management* Pada Perguruan Tinggi di STIE Muhammadiyah Jakarta. Penelitian mengenai penerapan *enterprise risk management* pada perguruan tinggi masih belum banyak dilakukan, khususnya pada Perguruan Tinggi Swasta. Diketahui bahwa hasil penelitian menunjukkan terdapat 1 kejadian risiko memiliki *risk scor high* dan 4 kejadian risiko memiliki *risk score extreme*. Namun, setelah dilakukan *risk appetite* kelima kejadian risiko memiliki *risk scor low*. Sehingga, setelah risiko *inherent* dimitigasi, diharapkan risiko residual dengan tingkat kerugian dapat ditekan seminimal mungkin. Kejadian risiko 4 memerlukan penanganan dalam waktu yang tidak singkat dan mengakibatkan risiko residual tidak sesuai dengan target risiko yang diharapkan, sehingga diperlukan penanganan risiko berkelanjutan (Wati et al., 2021).

Penelitian Analisis Resiko Operasional Usaha Pada Koperasi Simpan Pinjam Wahana Makmur (KOWAMAR) Kec. Bukit Raya Kota Pekanbaru Pada Masa Covid-19 berdampak pada sebagai sektor ekonomi dan pelaku bisnis usaha terus mengalami stagnansi. Penelitian ini dilakukan sebagai upaya penerapan manajemen risiko menggunakan ERM *Integrated Framework*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 6 kejadian risiko memiliki *risk scor low*, 3 kejadian risiko memiliki *risk scor medium*, 3 kejadian risiko memiliki *risk scor high*, dan 2 kejadian risiko memiliki *risk scor very high*. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat faktor risiko utama yang ditemukan terutama pada masa Covid-19, yaitu SOP perusahaan yang tidak sepenuhnya terlaksana (Azra Wijaeni, 2022).

Penelitian tentang *Enterprise Risk Management Analysis of Group XYZ Based on ISO31000:2018 Framework* diperoleh bahwa terdapat 1 kejadian risiko dengan level ekstrim, 9 kejadian risiko dengan level tinggi, 3 kejadian risiko dengan level sedang, dan 16 kejadian risiko dengan level rendah. Hasil penanganan risiko dilakukan pada 16 risiko yang dapat diterima dan 13 risiko dilakukan langkah pengendalian. Mitigasi yang dilakukan berupa memiliki kontrol proyek yang baik, memiliki manajemen keuangan yang baik, melakukan investasi pada riset pasar, mengatasi cuaca buruk, dan menjaga hubungan baik dengan klien (Yefany Syahputri & Kitri, 2020).

Terdapat penelitian terkait *Accounting Information Security and IT Governance Under COBIT 5 Framework: A Case Study* yang bertujuan untuk mengembangkan peran penerapan tata kelola teknologi informasi menggunakan COBIT 5 dalam meningkatkan keamanan sistem perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah didapatkan *evaluation summary* paling rendah terdapat pada proses *acquisition and implementation* dengan presentase penerapan sebesar 69%. Untuk presentase penerapan paling tinggi terdapat pada proses *planning and organization*. Hal ini dikarenakan Bank mempunyai unit administratif untuk mengelola perubahan yang terkait dengan inisiatif perubahan dan pengendalian, mengevaluasi pengaruh, dan pengendalian masalah darurat. Sehingga, Bank perlu menyediakan instalasi dan sertifikasi perangkat lunak menghadapi perubahan dalam pekerjaannya (Al-Fatlawi et al., 2021).

Selanjutnya terdapat penelitian *A COSO ERM Integrated Framework Evaluation of It Governance Risk Management* yang bertujuan untuk merancang manajemen risiko yang sebelumnya masih bergantung pada proses manual. Penelitian ini memanfaatkan COSO ERM *Integrated Framework* untuk menghasilkan keputusan yang tepat bagi Tata Kelola

Teknologi Informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5 kategori risiko sangat tinggi, 1 kategori risiko sedang, dan 3 kategori risiko sangat rendah. Sehingga, dengan adanya desain manajemen risiko tata kelola TI sesuai dengan kerangka COSO ERM dapat mengetahui identifikasi risiko, penilaian risiko, dan respons risiko (Yuni et al., 2024).

Penelitian tentang *COSO Enterprise Risk Management Design in Higher Education Academic Administration Services* bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai rancangan manajemen risiko perusahaan untuk pelayanan administrasi akademik berdasarkan COSO ERM *framework*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat 2 kategori risiko tinggi, 7 kategori risiko sedang, dan 1 kategori risiko rendah. Meskipun terdapat kekurangan dalam aktivitas pengendalian yang diterima secara universal, kerangka COSO ERM memberikan berbagai pandangan yang dapat dipertimbangkan, seperti tinjauan tingkat atas, manajemen fungsional, pengendalian fisik, indikator kinerja, dan pemisahan peran (Harjoni et al., 2024).

Lalu penelitian tentang *A Study of Information Technology Risk Management of Government and Business Organizations in Thailand using COSO-ERM based on the COBIT 5 Framework*. menunjukkan bahwa pada organisasi pemerintahan memiliki lima risiko dengan dua kategori risiko *extreme*, satu kategori risiko *high*, dan dua kategori risiko *moderate*. Untuk organisasi bisnis memiliki lima risiko dengan dua kategori risiko *extreme*, dua kategori risiko *extreme*, dan satu kategori risiko *moderate*. Manajemen risiko *Integrated Framework* dengan implementasi COBIT 5 dapat menurunkan tingkat risiko baik untuk organisasi pemerintah maupun bisnis. Penelitian ini memberikan pedoman untuk mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko di masa mendatang (Tangprasert, 2020).

Tabel 2. 1 Kajian Literatur

No	Nama Penulis	Framework			Sasaran			Topik
		COSO ERM <i>Integrated Framework</i>	ISO 31000	COBIT	GCG	KPI	Aktivitas Operasional	
1	(Dwiasnati & Hidayat, 2022)	✓					✓	Manufaktur
2	(Simatupang, et al., 2022)		✓			✓		Keuangan
3	(Muslih & Avivi, 2021)	✓					✓	Manufaktur
4	(Nurlaela & Suhendi, 2021)	✓					✓	Pendidikan dan IT
5	(Safitri & Rufaedah, 2020)	✓					✓	Peternakan
6	(Yulyani Dewi, 2022)	✓				✓	✓	Pemerintahan
7	(Santoso et al., 2022)		✓				✓	Manufaktur
8	(Sidik et al., 2023)	✓					✓	Pendidikan
9	(Wati et al., 2021)	✓					✓	Pendidikan
10	(Azra Wijaeni, 2022)	✓					✓	Keuangan
11	(Yefany Syahputri & Kitri, 2020)		✓				✓	Manufaktur
12	(Al-Fatlawi et al., 2021)			✓			✓	IT
13	(Yuni et al., 2024)	✓			✓		✓	Pendidikan
14	(Harjoni et al., 2024)	✓					✓	Pendidikan
15	(Tangprasert, 2020)			✓	✓		✓	Bisnis dan Pemerintahan
16	Penelitian Ini	✓			✓	✓		Holding Manufaktur

Berdasarkan tabel kajian literatur tersebut, diketahui bahwa belum terdapat penelitian mengenai analisis risiko menggunakan COSO ERM *Integrated Framework* berbasis *Key Performance Indicator* dan berlandaskan pada pedoman *Good Corporate Governance*. Namun, beberapa literatur pada tabel diatas dapat digunakan sebagai referensi untuk dapat membantu menyelesaikan penelitian yang saat ini dilakukan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Key Performance Indicator (KPI)

“Kinerja” (*performance*) merupakan hasil yang dicapai sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode tertentu sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai kemajuan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, perusahaan perlu menetapkan Indikator Kinerja yang relevan dengan visi, misi, dan rencana strategis perusahaan. Sehingga, *Key Performance Indicator* (KPI) adalah serangkaian Indikator Kinerja penting yang bersifat terukur dan digunakan manajemen untuk mengukur sejauh mana performa perusahaan dalam mencapai tujuan (Agustin Simatupang et al., 2022).

KPI bertujuan untuk memantau pencapaian target terhadap tujuan perusahaan, meningkatkan akuntabilitas, mengidentifikasi kelemahan yang membutuhkan perhatian khusus, dan mendorong perbaikan berkelanjutan untuk perusahaan (ANISA KRISTI et al., 2021). Pada kenyataan di lapangan, pencapaian target tidak akan selalu sama dengan apa yang telah direncanakan. Dapat melebihi kenyataan maupun sebaliknya, sehingga sub kinerja yang belum memenuhi target dapat menjadi potensi masalah dan akan menghambat proses bisnis, menurunkan profit margin, serta *customer satisfaction*. Untuk meningkatkan pencapaian KPI, maka perlu dilakukan Manajemen Risiko untuk mengidentifikasi, menganalisis, hingga menemukan mitigasi yang tepat untuk meningkatkan *performance quality* perusahaan. Perhitungan capaian KPI dapat diperoleh dengan membagi nilai aktual dengan target KPI, selanjutnya mengalikannya dengan 100% untuk mendapatkan presentase pencapaiannya.

2.2.2 *Good Corporate Governance* (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) adalah seperangkat hukum dan peraturan yang menetapkan hubungan antar pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintahan, karyawan, serta *stakeholder* baik dari internal maupun eksternal lain yang sehubungan dengan hak dan kewajiban mereka maupun dengan sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *corporate governance* adalah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi pihak pemegang kepentingan (Zulaikha & Murtanto, 2023). Dalam rangka menciptakan praktik GCG, terdapat empat prinsip dasar yang digunakan sebagai kaidah, norma, maupun pedoman yang diperlukan dalam sistem pengelolaan perusahaan yang sehat. Empat prinsip tersebut adalah transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan tanggung jawab.

GCG menjadi konsep yang relevan dan penting digunakan bagi semua jenis perusahaan di Indonesia, khususnya perusahaan milik negara atau BUMN. *Good Corporate Governance* di lingkungan BUMN dicanangkan oleh Kementerian BUMN dengan adanya Peraturan Menteri Negara BUMN dengan Nomor PER01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, bagian kedua, Pasal 2 yang berisi:

- a. BUMN wajib menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta anggaran dasar BUMN.
- b. Dalam rangka penerapan GCG sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Direksi menyusun GCG manual yang diantaranya dapat memuat *board* manual, manajemen risiko manual, sistem pengendalian internal, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*).

Selain itu, terdapat Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 pada Pasal 49 – 54, Pasal 55, serta Pasal 62 berisi tentang:

- a. Pasal 49 – 54

BUMN wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif. Peraturan ini mencakup pembagian BUMN berdasarkan kategori (konglomerasi atau individu) serta klasifikasi risiko sesuai dengan intensitas risiko masing-masing BUMN serta wajib melengkapi pemenuhan organ pengelola risiko berdasarkan klasifikasi risiko.

- b. Pasal 55

Organ pengelola risiko dalam penerapan Manajemen Risiko terdiri dari:

1. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas;
2. Direksi;
3. Komite audit;
4. Komite pemantau risiko;
5. Komite Tata Kelola Terintegrasi;
6. Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko;
7. Direktur yang membidangi pengelolaan keuangan;
8. SPI.

c. Pasal 62

Direktur yang membidangi pengelolaan Risiko sebagai organ pengelola Risiko memiliki tugas membentuk unit kerja Manajemen Risiko yang bertanggung jawab langsung kepada direktur yang membidangi pengelolaan Risiko.

2.2.3 Risiko

Risiko merupakan kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (COSO, 2023). Risiko adalah peluang yang menjadi sebab munculnya penyimpangan atau sesuatu yang tidak diinginkan timbul dan terjadi karena mengakibatkan kerugian bagi organisasi. Risiko mengacu pada kemungkinan konsekuensi berbahaya yang tidak diinginkan atau tidak terduga. Risiko juga merupakan peristiwa atau kejadian yang berpotensi untuk terjadi yang mungkin dapat memunculkan kerugian bagi suatu perusahaan. Sehingga, risiko dapat dikatakan sebagai kesempatan terjadinya penyimpangan yang bisa menyebabkan kerugian. Hal tersebut disebabkan peristiwa risiko bisa muncul kapan saja atau tidak dapat diperkirakan kapan suatu perusahaan mengalami kerugian atau penyimpangan dari strategi yang akan dicapai.

Dengan adanya ketidakpastian terjadinya risiko, suatu organisasi atau perusahaan harus berusaha menetapkan langkah-langkah antisipasi sebagai cara untuk menghadapi risiko tersebut agar dapat mengurangi atau menghilangkan masalah yang dapat menimbulkan kerugian dari terjadinya suatu risiko. Sehingga, risiko berhubungan dengan ketidakpastian yang terjadi sebab kurang atau tidak tersedianya informasi yang cukup mengenai sesuatu apa yang akan terjadi. Seluruh aktivitas yang dijalankan organisasi atau perusahaan tentu mengandung risiko. Terdapat dua jenis risiko yang dikategorikan berdasarkan penyebab terjadinya (Azizah, Wafiq, & Farid, 2021), yaitu:

a. Risiko bisnis

Risiko bisnis adalah risiko yang dihadapi perusahaan terhadap kualitas dan keunggulan produk mereka yang beredar di pasar. Munculnya inovasi di bidang teknologi, desain produk, dan pemasaran, mengakibatkan adanya ketidakpastian pada berbagai aktivitas bisnis.

b. Risiko non-bisnis

Risiko non-bisnis terjadi karena beberapa faktor yang tidak berhubungan dengan bisnis, namun dampaknya akan berpengaruh terhadap proses bisnis. Beberapa contoh risiko non-bisnis, seperti banjir, kebakaran, gempa bumi, dan lain sebagainya.

2.2.4 Sumber Risiko

Sumber risiko adalah segala sesuatu yang memiliki potensi untuk menyebabkan kerugian atau ketidakpastian bagi suatu organisasi. Sumber risiko dapat berasal dari berbagai aspek. Sumber risiko merupakan elemen dari lingkungan organisasi, baik dari internal maupun eksternal. Mengidentifikasi sumber risiko merupakan langkah penting dalam proses manajemen risiko. Hal ini dikarenakan dapat membantu organisasi merumuskan strategi untuk mengelola dan mengurangi dampak risiko, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien dan efektif (Ridwan et al., 2020).

Sumber risiko merupakan faktor-faktor yang menyebabkan suatu risiko terjadi, baik dari internal maupun eksternal. Dalam menetapkan sumber risiko, perlu dilakukan penetapan penyebab terjadinya risiko yang dapat berasal dari sumber anggaran, manajemen, prosedur, budaya kerja, dan lain sebagainya. Setelah sumber risiko telah ditetapkan, selanjutnya adalah menentukan akibat yang merupakan uraian kerugian jika risiko benar-benar terjadi dalam bentuk kerugian yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Terdapat 2 jenis sumber risiko (Lestari, Sudarsana, Astana, & Agung Yana, 2024), antara lain:

a. Sumber Risiko Eksternal

Risiko eksternal sering berada di luar kendali. Karena lebih banyak dipengaruhi oleh keadaan luar organisasi dan muncul di luar wilayah/jangkauan kontrol organisasi. Kejadian-kejadian yang tak diinginkan yang berasal dari lingkungan eksternal seperti, tindakan pesaing, tren demografi, dan bencana alam.

b. Sumber Risiko Internal

Sumber risiko internal terletak lebih langsung dalam bidang kontrol sendiri karena terjadi dalam lingkungan tertentu pada organisasi. Contoh sumber risiko internal adalah

menggunakan peralatan yang sudah aus, risiko yang ditimbulkan dengan menggunakan tenaga kerja yang tidak kompeten, dan risiko yang terkait dengan politik organisasi.

2.2.5 Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah pendekatan terstruktur untuk mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan segala ancaman yang terdiri dari aktivitas-aktivitas penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengatasi risiko yang timbul, serta pengurangan risiko menggunakan sumber daya manajerial yang ada. Manajemen risiko merupakan proses dimana risiko dapat diterima atau merancang implementasi tindakan untuk meminimalkan probabilitas terjadinya peristiwa buruk. Manajemen risiko mengacu pada strategi, metode, dan alat pendukung untuk mengidentifikasi serta mengendalikan risiko ke tingkat yang dapat diterima (Pratama & Pratika, 2021).

Tujuan dilaksanakan manajemen risiko oleh suatu organisasi adalah untuk meminimalkan kegagalan, meningkatkan keuntungan, menekan biaya produksi, dan lain sebagainya. Manajemen risiko digunakan sebagai penekan potensi kerugian dan memaksimalkan peluang dengan cara mengelola ketidakpastian yang mungkin terjadi. Manajemen risiko diterapkan untuk mengurangi, menghindari, dan mengakomodasi risiko melalui sejumlah kegiatan berurutan (Hutagalung, 2022).

2.2.6 *Enterprise Risk Management*

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan proses pengendalian risiko dengan melakukan proses identifikasi, analisis, merespon, dan melakukan pemantauan risiko serta peluang yang ada di dalam kegiatan operasional perusahaan. ERM digunakan sebagai metode untuk manajemen risiko sesuai dengan keinginan perusahaan memberikan jaminan yang memadai bagi tercapainya tujuan perusahaan (Lubis & Imsar, 2022).

Dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Management* maka dengan mudah bisa dilakukan pengendalian risiko dilihat dari prioritas risiko yang telah dinilai dan dipetakan berdasarkan tingkat keparahan masing – masing risiko. Dalam metode *Enterprise Risk Management* terdapat beberapa *framework* yang dapat digunakan seperti COSO, ISO dan COBIT. Terdapat beberapa perbedaan pada ketiga *framework* tersebut yang dapat di lihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2. 2 Perbedaan *Framework* Pada Manajemen Risiko

	COSO ERM – <i>Integrated Framework</i>	ISO 31000: 2018 <i>Risk Management – Principles and Guidelines</i>	COBIT (<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>)
Definisi Risiko	Kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.	Efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan organisasi.	Resiko adalah segala hal yang mungkin berdampak pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuantujuannya
Definisi Manajemen Risiko	Proses yang dipengaruhi oleh Board of Directors, manajemen, dan personil lain dalam entitas, diaplikasikan pada pembentukan strategi dan pada seluruh bagian perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko selaras dengan risk appetite entitas, untuk menyediakan jaminan yang wajar terhadap pencapaian sasaran dari entitas.	Aktivitas- aktivitas terkoordinasi yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait risiko yang dihadapi.	Manajemen Risiko, Mendefinisikan tingkat risiko yang digunakan dan meningkatkan transparansi tentang risiko yang mungkin akan muncul dalam perusahaan
Komponen Proses Manajemen Risiko	Terdiri dari 8 komponen, yaitu: 1. Lingkungan Internal 2. Penetapan Tujuan 3. Identifikasi Risiko 4. Penilaian Risiko 5. Respon Risiko	Terdiri dari 6 komponen, yaitu: 1. Komunikasi dan Konsultasi 2. Penetapan Konteks 3. Penilaian Risiko 4. Penanganan Risiko	Terdiri dari 6 komponen IT, yaitu: 1. Tata Kelola Risiko 2. Penilaian Risiko 3. Tanggapan Risiko 4. Pemantauan dan Pelaporan Risiko

	COSO ERM – <i>Integrated Framework</i>	ISO 31000: 2018 <i>Risk Management – Principles and Guidelines</i>	COBIT (<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>)
	6. Aktivitas Pengendalian Informasi dan Komunikasi	5. Pemantauan dan Peninjauan 6. Pencatatan dan Pelaporan	5. Kesadaran dan Pelatihan Risiko 6. Komunikasi Risiko
Definisi Inherent Risk	Inherent risk diartikan sebagai eksposur perusahaan terhadap risiko secara utuh. (dampak dari existing control tidak diperhitungkan).	Risiko dasar yang ada dalam suatu aktivitas atau proses sebelum langkah-langkah pengendalian diterapkan.	Inherent risk diartikan sebagai eksposur perusahaan terhadap risiko Proses penilaian risiko bisa berupa risiko yang tidak dapat dipisahkan (inherent risks) dan sisa risiko (residual risks).
Perbaikan Berkelanjutan	Perbaikan dilakukan berdasarkan hasil pemantauan.	Memfasilitasi perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan kerangka kerja dan proses manajemen risiko, sesuai dengan kebutuhan organisasi.	Setiap langkah dimonitor dan dievaluasi untuk menjamin bahwa risiko dan respon berjalan sepanjang waktu.
Penyaluran Informasi	Informasi hanya dikomunikasikan kepada pelaku manajemen risiko untuk mendukung pencapaian sasaran unit-unit tersebut. Keterlibatan stakeholders eksternal tidak diungkapkan pada standar ini.	Dikomunikasikan dan dikonsultasikan dengan seluruh stakeholders perusahaan, baik internal maupun eksternal (sesuai prinsip “transparan dan inklusif”).	Kriteria informasi dari COBIT dapat digunakan sebagai dasar dalam mendefinisikan objektif TI. Terdapat tujuh kriteria informasi dari COBIT, yaitu effectiveness, efficiency, confidentiality, integrity, availability, compliance, dan reliability.

	COSO ERM – <i>Integrated Framework</i>	ISO 31000: 2018 <i>Risk Management – Principles and Guidelines</i>	COBIT (<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i>)
Aspek Manusia dan Budaya	Aspek manusia disebutkan sebagai batasan dari manajemen risiko dalam memberikan jaminan terhadap pencapaian sasaran organisasi.	Penerapan manajemen risiko turut mempertimbangkan kultur, persepsi, dan kapabilitas manusia, termasuk memperhitungkan perselisihan kepentingan antara organisasi dengan individu di dalamnya	Identifikasi risiko merupakan roses untuk mengetahui risiko (baik itu yang sedang terjadi; fakta dilapangan; ataupun risiko ² yang akan terjadi; dengan melihat 7 komponen dari pemahaman <i>objectives</i>) Sumber risiko: Manusia, proses, dan teknologi, Internal dan eksternal, Bencana (<i>hazard</i>), <i>uncertainty</i> , dan <i>opportunity</i> .

(Sumber: COSO 2024, ISO 31000 2018, COBIT 2024)

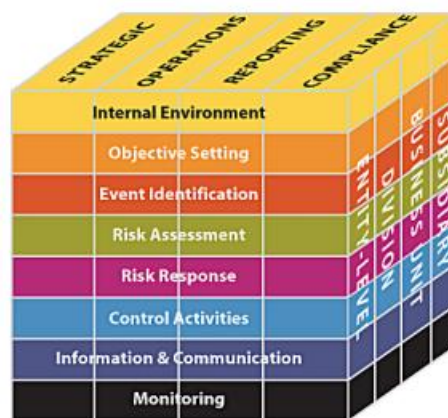
2.2.7 COSO ERM– *Integrated Framework*

COSO (*The Committee of Sponsoring Organization*) – *Integrated Framework*, dibuat sejak tahun 2004 dan memaparkan ERM sebagai proses direksi, manajemen serta staf departemen yang digunakan untuk menentukan skema di segala organisasi. Hal ini kemudian mendefinisikan peristiwa yang memengaruhi keseluruhan dan dapat mengelola risiko tergantung pada jenis bisnisnya. Risiko memberikan jaminan yang wajar bahwa tujuan komunitas akan tercapai. Risiko dikelola meliputi risiko strategis, operasi, pelaporan, dan kepatuhan. ERM meliputi keseluruhan organisasi perusahaan, dari tingkat perusahaan keseluruhan (*entity level*), tingkat divisi, tingkat unit basis serta tingkat anak perusahaan (*subsidiary*) (COSO, 2023).

Terdapat 4 sasaran utama yang akan dicapai dalam penerapan ERM *Integrated Framework* (Safitri & Rufaedah, 2020), yaitu:

- a. Strategis (*Strategic*) Sasaran strategi ditetapkan untuk memberikan dukungan dalam pelaksanaan dan pencapaian misi perusahaan, sehingga tujuan yang ditetapkan menjadi selaras dengan pelaksanaan operasional yang dijalankan oleh perusahaan.
- b. Operasi (*Operations*) Sasaran operasi diperlukan dalam pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga sumber daya tersebut dapat lebih tepat guna.
- c. Pelaporan (*Reporting*) Sasaran pelaporan adalah dapat dipercayainya laporan yang diterbitkan perusahaan, khususnya untuk kepentingan pelaporan dengan pihak eksternal (*stakeholder, shareholder*).
- d. Kepatuhan (*Compliance*) Sasaran kepatuhan adalah terpenuhinya ketentuan dan persyaratan hukum dan regulasi yang berlaku, baik ketentuan dan persyaratan dari Pemerintah maupun Daerah

Teori COSO menjelaskan bahwa kerangka kerja ERM didasarkan pada gambar kubus yang menunjukkan ada delapan komponen yang terstruktur serta saling berkaitan, yaitu lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi risiko, evaluasi risiko, respons atas risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pengawasan. Gambar 2.1 merupakan COSO *Cube* yang mencakup delapan komponen ERM *Integrated Framework*.



Gambar 2. 1 COSO *Cube*

Sumber: (COSO, 2023)

- a. Lingkungan Internal (*Internal Environment*)

Manajemen risiko yang dilakukan oleh perusahaan merupakan suatu bentuk pengelolaan risiko yang terjadi di dalam lingkungan internal perusahaan. Lingkungan internal menjadi penentu warna dari suatu perusahaan serta memberikan landasan bagi cara pandang terhadap risiko dari setiap individu dalam organisasi.

Terdapat berbagai elemen yang mempengaruhi lingkungan internal tersebut termasuk sistem nilai yang dianut oleh perusahaan, budaya perusahaan, struktur organisasi, visi misi perusahaan, serta tujuan perusahaan. Sehingga, hal ini akan berdampak terhadap bentuk tingkat risiko yang dapat diterima (*risk appetite*), tingkat toleransi risiko, budaya risiko, dan implementasi ERM (Nurlaela & Suhendi, 2021).

b. Penetapan Tujuan (*Event Identification*)

Tujuan harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum manajemen perusahaan memutuskan mengidentifikasi risiko-risiko yang telah ada. Sehingga, diharapkan risiko-risiko tersebut selanjutnya dapat dimitigasi dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Tujuan perusahaan dapat diidentifikasi kedalam tujuan yang sifatnya strategis, operasional, pemenuhan, dan pelaporan. Hal ini dapat memungkinkan manajemen berpusat pada keempat aspek tujuan perusahaan tersebut dalam proses ERM.

c. Identifikasi Risiko (*Objective Setting*)

Seluruh kejadian baik yang datangnya dari internal perusahaan maupun dari eksternal perusahaan yang berpotensi mempunyai pengaruh terhadap sasaran yang hendak capai, maka harus diidentifikasi berbagai risiko yang dapat timbul. Identifikasi risiko ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya melihat analisa kecenderungan (*tren*), analisa atas kejadian masa lalu (historis), ataupun dengan analisa proyeksi masa depan.

d. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Dalam penilaian risiko, perusahaan melakukan penilaian dari berbagai tingkat dan besarnya risiko yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Risiko-risiko tersebut dapat ditentukan berdasarkan tingkat peluang (*likelihood*) dan dampak yang ditimbulkannya sehingga dapat diperhitungkan mitigasi penyelesaiannya, dimulai dari tingkat dan besarnya risiko yang paling tinggi sampai terendah. Penilaian risiko bertujuan untuk menentukan tingkat peluang (*likelihood*) dan dampak terjadinya suatu risiko.

1) Peluang Risiko

Penilaian peluang risiko adalah kegiatan untuk menentukan seberapa besar tingkat kemungkinan kejadian akan muncul ketika melakukan aktivitas. Penilaian Peluang Terjadinya Risiko dapat dilakukan berdasarkan:

- Frekuensi kejadian risiko sejenis dimasa lalu atau di tempat lain (data statistik).
- Penilaian/pendapat ahli atas risiko tersebut.

Dalam melakukan penetapan peluang terjadinya risiko, menggunakan acuan pada Tabel 2.3.

Tabel 2. 3 Kriteria Penilaian Peluang Risiko

Level	Peluang	Kriteria
5	Sangat Besar	(A) Peristiwa kemungkinan terjadi pada semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi > 90 %). (B) > 20 Kejadian dalam 12 bulan
4	Besar	(A) Peristiwa kemungkinan terjadi pada hampir semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi > 70-90 %). (B) 16 – 20 Kejadian dalam 12 bulan
3	Sedang	(A) Peristiwa kemungkinan terjadi pada hampir semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi > 50-70 %). (B) 11 – 15 Kejadian dalam 12 bulan
2	Kecil	(A) Peristiwa kemungkinan terjadi pada hampir semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi > 30-50 %). (B) 5 – 10 Kejadian dalam 12 bulan
1	Sangat Kecil	(A) Peristiwa kemungkinan terjadi pada hampir semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi < 30 %). (B) 1 – 4 Kejadian dalam 12 bulan

(Sumber: Pedoman Manajemen Risiko PT. XYZ, 2020)

2) Penilaian Dampak Risiko

Penilaian dampak risiko adalah perkiraan tingkat kerugian material yang akan timbul sendainya risiko benar-benar terjadi. Dampak risiko bersifat kumulatif yang meliputi kerugian di semua lini yang terpengaruh secara langsung oleh kejadian tersebut. Kriteria penilaian untuk dampak risiko dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2. 4 Kriteria Penilaian Dampak Risiko

Level	Dampak	Kinerja	Finansial	Keselamatan	Operasional	Lingkungan	Reputasi
5	Bencana	Kinerja sama sekali tidak tercapai atau pencapaiannya sangat rendah 0% - 20% dari target	Mengakibatkan Kerugian >50 M ≥80 % dari Batas Toleransi Risiko ("BTR")	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan beberapa korban jiwa, kerusakan sarana produksi dan pencemaran lingkungan	Menimbulkan gangguan > 90% fungsi operasional Unit Kerja atau menghentikan proses > 5 hari	Terjadi pencemaran lingkungan yang menimbulkan tuntutan hukum	Pemberitaan negatif secara masif di (seluruh) media Nasional baik cetak maupun <i>online</i> disertai adanya tuntutan hukum
4	Sangat Merugikan	Kinerja hanya tercapai 21% - 40% dari target	Mengakibatkan Kerugian 25 M < x ≤ 50 M 60 % ≤ x < 80 % dari BTR	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan korban jiwa	Menimbulkan gangguan > 60% - 80% fungsi operasional Unit Kerja atau	Terjadi pencemaran lingkungan sekitar dan menimbulkan protes masyarakat	Pemberitaan negatif di media Nasional (Tier-1) baik cetak maupun <i>online</i>

Level	Dampak	Kinerja	Finansial	Keselamatan	Operasional	Lingkungan	Reputasi
3	Merugikan	Kinerja hanya tercapai 41% - 85% dari target	Mengakibatkan Kerugian 2,5 M $x \le 25 M$ <math>40 <="" 60<="" \%="" \le="" math="" x=""> % dari BTR</math>40>	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan korban cedera yang memerlukan perawatan > 2 hari.	menghentikan proses > 2 - 5 hari Menimbulkan gangguan > 40% - 60% fungsi operasional Unit Kerja atau menghentikan proses > 1 - 2 hari	Terjadi pencemaran lingkungan sekitar Perusahaan	Pemberitahuan negatif secara masif di (seluruh) media lokal
2	Tidak Terlalu Merugikan	Kinerja hanya tercapai 86% - 95% dari target	Mengakibatkan Kerugian 125 Jt $x \le 2,5 M$ <math>20 <="" 40<="" \%="" \le="" math="" x=""> % dari BTR</math>20>	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan korban cedera yang memerlukan perawatan ≤ 2 hari	Menimbulkan gangguan > 20% - 40% fungsi operasional Unit Kerja atau menghentikan proses 1 hari	Terjadi pencemaran lingkungan di Perusahaan	Pemberitahuan negatif di media lokal
1	Tidak Signifikan	Kinerja hanya tercapai 96% - 99% dari target	Mengakibatkan Kerugian s.d 125 Juta < 20 % dari BTR	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan korban cedera ringan	Menimbulkan gangguan > 20% fungsi operasional Unit Kerja atau menghentikan proses < 4 jam	Terjadi pencemaran lingkungan di lingkungan kerja	Munculnya informasi negatif yang beredar luas di internal Perusahaan

(Sumber: Pedoman Manajemen Risiko PT. XYZ, 2020)

3) Pengukuran Risiko

Pengukuran risiko merupakan proses untuk menentukan tingkat peluang (*likelihood*) dan dampak terjadinya suatu risiko. Tingkat risiko ditentukan dengan menggunakan matriks risiko pada Tabel 2.5.

Tabel 2. 5 Matriks Risiko

PELUANG TERJADINYA RISIKO		DAMPAK RISIKO				
		1	2	3	4	5
		Tidak Signifikan	Tidak Terlalu Merugikan	Merugikan	Sangat Merugikan	Bencana/ Malapetaka
5	Sangat Besar	Tinggi	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim	Ekstrim
4	Besar	Rendah	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim	Ekstrim
3	Desang	Rendah	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim	Ekstrim
2	Kecil	Rendah	Tinggi	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim
1	Sangat Kecil	Rendah	Rendah	Tinggi	Tinggi	Ekstrim

(Sumber: Pedoman Manajemen Risiko PT. XYZ, 2020)

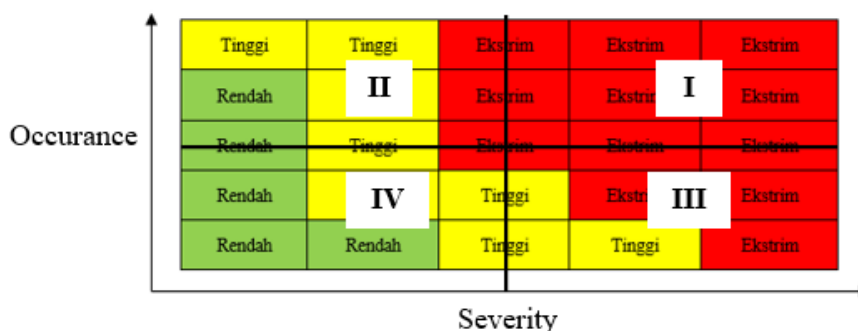
e. Respon Risiko (*Risk Response*)

Tahap selanjutnya melakukan perlakuan risiko yang tepat untuk setiap risiko yang terjadi, menentukan tingkat toleransi risiko tersebut, dan menentukan berbagai alternatif penyelesaian risiko-risiko yang teridentifikasi. Terdapat beberapa perlakuan risiko yang timbul yaitu menghindari, menerima, mengurangi, dan membagi risiko kepada berbagai pihak.

Setiap risiko yang sudah diidentifikasi, diketahui penyebabnya serta telah ditetapkan tingkat risikonya, langkah selanjutnya adalah menentukan respon atas risiko yang terdiri dari tindakan/langkah mitigasi, dan target waktu penyelesaian mitigasi. Mitigasi yang mungkin atas suatu risiko dapat dilakukan dengan cara (Safitri & Rufaedah, 2020):

- 1) Hindari risiko (*avoidance*), dengan tidak melakukan kegiatan yang dapat menimbulkan dampak kerugian akibat risiko tersebut.
- 2) Kurangi risiko (*risk reduction*), dengan mengurangi peluang dan dampak potensi kejadian dengan menggunakan sumber daya yang ada.
- 3) Berbagi risiko (*risk sharing*), melakukan transfer sebagian risiko ke pihak lain atau kepada pihak asuransi.
- 4) Terima risiko (*risk acceptance*), menerima risiko sepenuhnya dan melakukan kegiatan tersebut sesuai rencana dengan tetap menjaga status tingkat risiko.

Hasil dari penilaian risiko dapat dibagi kedalam 4 kuadran berdasarkan sumbu peluang dan dampak guna menetapkan langkah mitigasi yang harus dilaksanakan (Yuliani Dewi, 2022). Kuadran respon risiko dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Kuadran Respon Risiko

f. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Dalam aktivitas pengendalian dilakukan penerapan atas kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan yang dilakukan untuk memastikan bahwa risiko-risiko telah

diperlakukan secara efektif, sehingga proses mitigasi terlaksana dengan baik. Tahap selanjutnya menyusun dan mengembangkan sistem pengembangan perusahaan yang terintegrasi.

g. Informasi dan Pengendalian (*Information & Communication*)

Informasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan diidentifikasi apakah berdampak langsung atau tidak, dikelompokkan ke dalam berbagai jenisnya, dan didistribusikan atau dikomunikasikan melalui media komunikasi yang tepat dengan waktu yang tepat pula sehingga setiap individu perusahaan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.

h. Pengawasan (*Monitoring*)

Pemantauan (*Monitoring*) tahap terakhir yaitu melakukan pemantauan atas semua aktivitas pengendalian risiko yang telah dilakukan untuk menjamin bahwa risiko-risiko telah dimitigasi dengan baik. Selain itu, mempertimbangkan juga data-data yang diperoleh baik berupa data historis, data saat ini, maupun data berupa peramalan masa depan. Dari hasil pemantauan selanjutnya dievaluasi kembali untuk penyempurnaan lebih lanjut kemudian dikembangkan untuk menghasilkan pelaksanaan sistem organisasi yang lebih baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terletak di Cilegon, Banten sebagai *holding company* atas beberapa anak perusahaan yang bergerak di bidang baja. Objek utama pada penelitian ini adalah risiko pada *Key Performance Indicator* (KPI) Departemen Organization Design & Human Capital Planning (ODHCP) PT. XYZ. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat risiko yang menghambat tercapainya KPI yang diterapkan Departemen ODHCP menggunakan COSO ERM.

3.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah stakeholder yang terdapat pada Departemen Organization Design & Human Capital Planning (ODHCP) PT. XYZ. Subjek penelitian ini bertujuan sebagai sumber dari segala informasi terkait identifikasi risiko awal dari KPI Departemen ODHCP. Selain itu, subjek tersebut juga berperan sebagai pengendali atas respon risiko terkait identifikasi tindakan, mempertimbangkan pilihan tindakan, melaksanakan penilaian risiko jika diterapkan, serta memberikan tindakan menerima atau menolak respon risiko pada penelitian ini.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini, meliputi:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara atau dengan melakukan observasi langsung ke lokasi penelitian. Data primer yang digunakan untuk penelitian ini adalah hasil wawancara mengenai beberapa hal sebagai berikut:

- a. Data identifikasi risiko awal terhadap KPI Departemen OD & HCP.
- b. Data jenis dampak terhadap identifikasi risiko KPI Departemen OD & HCP.
- c. Data peluang dan sumber risiko berdasarkan identifikasi risiko terhadap KPI Departemen OD & HCP.

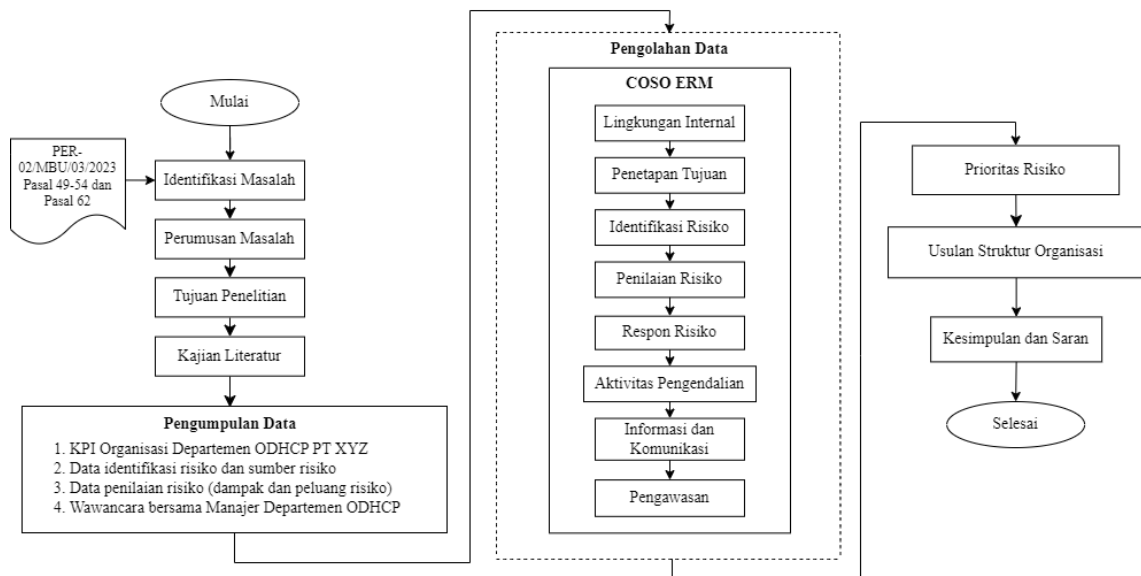
Data narasumber yang merupakan *expert* pada bidang Manajemen Risiko Departemen OD & HCP PT. XYZ dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Data *Expert* Departemen OD & HCP PT. XYZ

No	Nama <i>Expert</i>	Jabatan	Lama Bekerja
1	Ihham Basyirudin	Manajer Departemen OD & HCP	16 tahun
2	Endah Fajarwati	Sr. Specialist Org. Design & System Procedure Dev.	13 tahun

3.4 Alur Penelitian

Alur penelitian yang dilakukan pada Departemen OD & HCP PT. XYZ dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3. 1 Alur Penelitian

Penjelasan untuk setiap alur dapat diketahui sebagai berikut:

1. Mulai

2. Identifikasi masalah

Pada tahap ini dilakukan dengan melakukan identifikasi masalah yang sedang terjadi pada Departemen OD & HCP PT. XYZ.

3. Perumusan masalah

Setelah melakukan identifikasi masalah, peneliti merumuskan masalah secara spesifik. Tahap ini membantu memperjelas fokus penelitian.

4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, tahap ini selanjutnya adalah menentukan tujuan yang akan dicapai melalui penelitian.

5. Kajian literatur

Tahapan ini peneliti mencari referensi penelitian melalui literatur terdahulu berdasarkan permasalahan yang relevan, sehingga dapat menjadi acuan dalam pembuatan penelitian.

6. Pengumpulan data

Pada tahap pengumpulan data, dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan informasi mengenai COSO ERM *Integrated Framework*. Informasi yang dibutuhkan berupa data KPI Departemen OD & HCP PT. XYZ, data terkait identifikasi risiko awal, data sumber risiko, data dampak risiko serta data peluang risiko. Data tersebut didapatkan melalui wawancara dengan 2 *expert* Departemen OD & HCP menggunakan daftar pertanyaan.

7. Pengolahan data

Pada tahap pengolahan data, dilakukan sesuai komponen proses COSO ERM *Integrated Framework*.

a. Lingkungan internal

Mendefinisikan dasar dari segala komponen dalam model ERM perusahaan. Terdiri dari profil organisasi, visi, misi, tujuan organisasi, struktur organisasi, dan budaya organisasi.

b. Penetapan tujuan

Perusahaan harus menetapkan tujuan yang terdiri dari tujuan strategis, tujuan operasi, tujuan pelaporan, dan kepatuhan.

c. Identifikasi risiko

Seluruh kejadian risiko yang berpotensi mempunyai pengaruh terhadap pencapaian KPI serta tujuan yang hendak dicapai harus dilakukan identifikasi berbagai risiko yang mungkin timbul.

d. Penilaian risiko

Expert departemen melakukan penilaian risiko terhadap peluang dan dampak risiko berdasarkan wawancara yang telah dilakukan. Sehingga, dapat diperhitungkan mitigasi penyelesaiannya dimulai dari tingkat dan besarnya risiko yang paling tinggi sampai terendah.

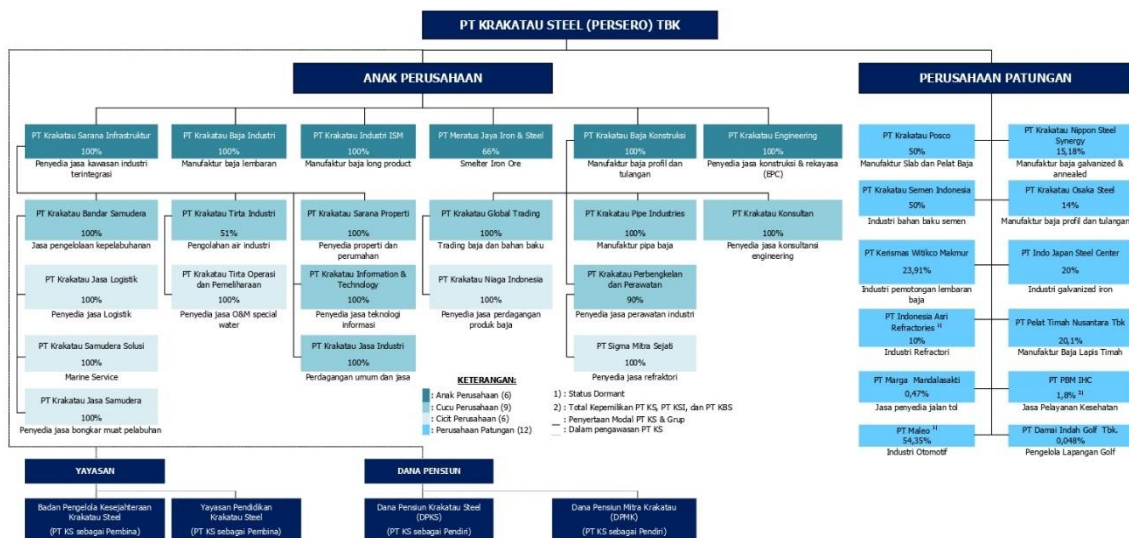
- e. Respon risiko
Tahap ini dilakukan memberikan respon risiko yang tepat sesuai kuadran risiko. Terdapat 4 respon risiko, yaitu menghindari risiko pada kuadran I, mengurangi risiko pada kuadran II, membagi risiko pada kuadran III, serta menerima risiko pada kuadran IV.
 - f. Aktivitas pengendalian
Mengimplementasikan tindakan pengendalian risiko yang tepat sesuai hasil respon risiko yang telah dilakukan.
 - g. Informasi dan komunikasi
Mengelola informasi dan komunikasi terkait risiko pada organisasi.
 - h. Pengawasan
Pemantauan dari semua aktivitas pengendalian risiko yang telah dilakukan untuk menjamin bahwa risiko telah dilakukan mitigasi dengan baik. Pemantauan dapat dilakukan oleh pihak *stakeholder* organisasi.
8. Prioritas Risiko
Kerangka COSO ERM yang telah dibuat, menghasilkan prioritas risiko yang menjadi fokus pengendalian oleh Departemen OD & HCP karena memiliki dampak yang signifikan pada tujuan perusahaan. Adanya Peraturan Menteri PER-2/MBU/03/2023 terkait pembentukan unit pengelola risiko dibawah Direktur, maka struktur organisasi perlu disesuaikan kembali dengan tetap mengacu pada hasil Manajemen Risiko. Penyesuaian Dengan PERMEN No PER-2/MBU/03/2023 Pasal 49-54 dan Pasal 62
9. Usulan Struktur Organisasi
Peneliti memberikan usulan Struktur Organisasi berdasarkan PER-2/MBU/03/2023 dan hasil COSO ERM *Integrated Framework*.
10. Kesimpulan dan Saran
Setelah melakukan analisis dan pembahasan, peneliti akan memberikan kesimpulan terkait penelitian sesuai dengan rumusan masalah serta akan memberikan saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.
11. Selesai

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

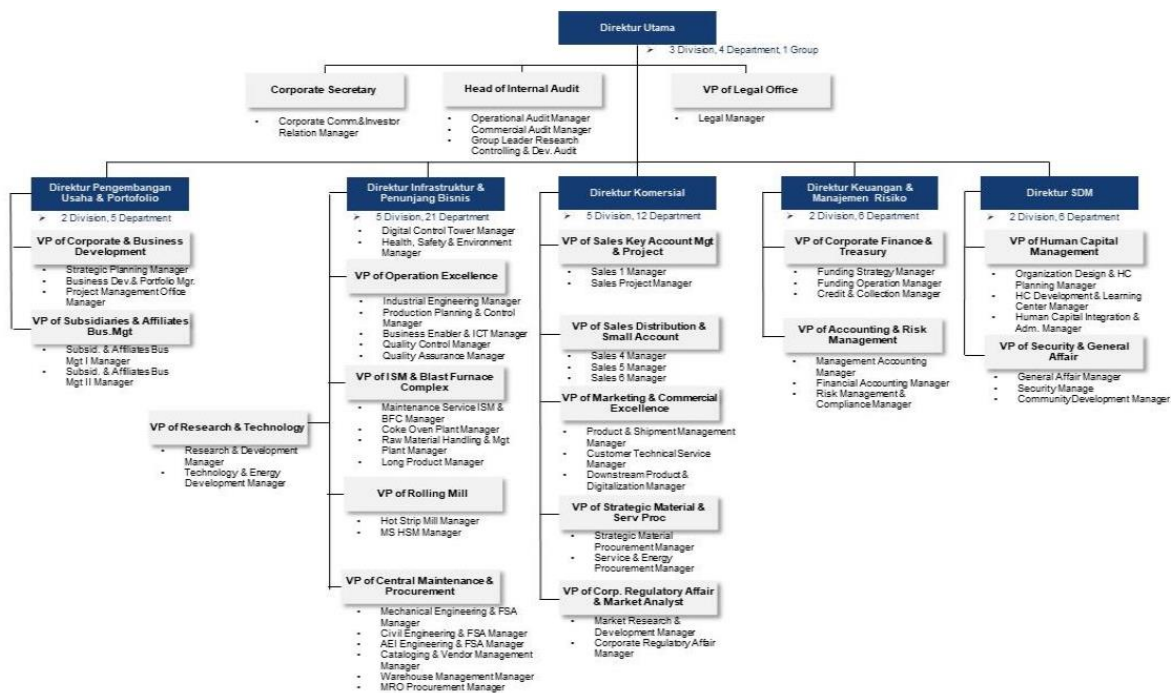
4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

PT. XYZ (Persero) Tbk adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri baja yang menjadi salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. XYZ dicanangkan pertama kali sebagai Proyek Besi Baja Trikora oleh Presiden Soekarno yang kemudian berdiri sebagai PT. XYZ di tahun 1970. Perusahaan ini beroperasi di Kota Cilegon Provinsi Banten yang memiliki kapasitas produksi Perseroan mencapai 4 juta ton per tahun dengan berbagai produk unggulan. Produk unggulan tersebut seperti, Baja Lembaran Panas, Baja Lembaran Dingin, dan Baja Batang Kawat. Melalui anak perusahaan, Perseroan juga memproduksi berbagai jenis produk baja seperti, Pipa baja Spiral, Pipa baja ERW, Baja Tulangan, dan Baja Profil yang dibutuhkan oleh industri minyak dan gas serta sektor konstruksi. Selain mengembangkan fasilitas produksi baja, Perseroan juga mengembangkan berbagai fasilitas infrastruktur seperti pengembangan pelabuhan dan penyediaan air industri. Hal ini tidak hanya mendukung pengembangan fasilitas produksi Perseroan, tetapi juga mendukung pertumbuhan industri di sekitar kawasan. Struktur Grup PT. XYZ sebagai *holding* perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4. 1 Struktur Grup PT. XYZ



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PT. XYZ

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT. XYZ (Persero) Tbk adalah “menjadi korporasi yang kompetitif, untung, dan terpercaya”. Berikut merupakan pengertian dari visi PT. XYZ (Persero) Tbk:

a. Korporasi yang kompetitif

- 1) Perseroan sebagai solusi penyedia hulu untuk baja hilir melalui kerja sama bisnis strategis.
- 2) Produk perseroan harus mampu untuk bersaing dalam hal kualitas, harga, waktu pengiriman, dan kualitas layanan.
- 3) Keunggulan kompetitif untuk menciptakan daya saing perusahaan yang dilakukan melalui penggunaan bahan baku yang lebih kompetitif sesuai dengan hak teknologi.

b. Menguntungkan dan terpercaya

- 1) Melalui keuntungan kompetitif, perusahaan menjadi opsi utama pada pengguna baja di Indonesia dan sekitarnya.
- 2) Dengan performa yang superior, perusahaan mendapatkan kepercayaan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.
- 3) Perusahaan dapat tumbuh dan berkembang untuk menjadi salah satu dari 10 perusahaan terbaik BUMN.

Sedangkan misi PT. XYZ (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:

- a. Mewujudkan kinerja operasional yang produktif dan efisien untuk menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang menguntungkan.
- b. Mengembangkan bisnis baja melalui kerjasama yang saling menguntungkan dengan mitra strategis.
- c. Mengembangkan aplikasi solusi baja dan produk baja hilir untuk meningkatkan nilai tambah serta kepuasan pelanggan.
- d. Meningkatkan nilai bisnis group untuk memberikan kontribusi positif dan mengoptimalkan rantai pasokan.
- e. Mengembangkan talenta terbaik untuk dapat berkontribusi optimal dalam seluruh proses bisnis.

4.1.3 Profil Departemen OD & HCP PT. XYZ

Sebagai *holding* perusahaan, Departemen Organization Design & Human Capital Planning pada PT. XYZ bertanggung jawab kepada Divisi Human Capital Management di bawah Direktorat SDM. Departemen OD & HCP berperan penting dalam memastikan bahwa struktur organisasi dan perencanaan sumber daya manusia selaras dengan strategi perusahaan secara keseluruhan, serta memiliki kontribusi terhadap pengembangan kompetensi, kapasitas, dan kinerja sumber daya manusia perusahaan.

Selain itu, Departemen OD & HCP juga memiliki tujuan dalam pencapaian target *Key Performance Indicator* (KPI). KPI memiliki peran penting untuk memastikan bahwa setiap aktivitas dalam departemen sejalan dengan strategi keseluruhan perusahaan. KPI Departemen OD & HCP dapat dilihat pada Gambar 4. 3.

SASARAN KERJA UNIT TAHUN 2023 ORGANIZATION DESIGN & HCP DEPARTMENT					
PERSPEKTIF	NO	KEY PERFORMANCE INDICATOR	BOBOT	UNIT	TARGET
NILAI EKONOMI & SOSIAL UNTUK INDONESIA	1	EBITDA	5	USD JUTA	
	2	MEMINIMALKAN PENGELUARAN OPERATING EXPENSE DI LINGKUNGAN DIREKTORAT	5	USD RIBU	
	3	EFISIENSI ORGANISASASI MELALUI PENERAPAN STRATEGI NEGATIVE GROWTH	15	JUMLAH TENAGA KERJA	
	4	MEMASTIKAN JUMLAH POSISI ORGANISASASI SESUAI DENGAN POLA OPERASI	20	JUMLAH POSISI	
	6	REVIEW INFRASTRUKTUR ORGANISASASI	10	%	
	7	PENGLOLAAN PROSEDUR DAN WI	15	%	
	SUBTOTAL			70	
KEPEMIMPINAN TEKNOLOGI	1	PENYUSUNAN ROADMAP INDI 4.0	5	WAKTU	
SUBTOTAL			5		
PENGEMBANGAN TALENTA & TATA KELOLA PERUSAHAAN	1	PEMBENTUKAN ORGANISASASI KS HOLDING	15	%	
	2	IMPLEMENTASI KEPATUHAN ANTI PENYUAPAN	5	%	
	3	TERSELESAKANNYA TINDAK LANJUT HASIL AUDIT EKSTERNAL DAN INTERNAL	5	%	
SUBTOTAL			25		
TOTAL			100		

Gambar 4. 3 KPI Departemen OD & HCP

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Lingkungan Internal

a. Profil Departemen OD & HCP

PT. XYZ (Persero) Tbk adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri baja dan menjadi salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pada PT. XYZ terdapat Direktorat Sumber Daya Manusia yang membawahi salah satu divisi, yaitu Divisi Human Capital Management (HCM). Pada Divisi HCM terdapat Departemen Organization Design & Human Capital Planning yang memiliki tanggung jawab atas pengorganisasian, koordinasi, rekomendasi, pengendalian, dan pelaksanaan program-program terkait prosedur, perancangan organisasi, evaluasi jabatan, pengelolaan infrastruktur organisasi, pemeliharaan data SAP, perencanaan dan pengendalian *human capital*, serta *monitoring* penggunaan tenaga kerja kontrak dan *Work Place Design*, guna memastikan keselarasan dengan proses bisnis dan sistem manajemen perusahaan. Kerangka COSO ERM *Integrated Framework* yang memiliki fokus lebih luas pada tata kelola perusahaan dan terintegrasi manajemen risiko dengan strategi yang lebih relevan dengan tujuan penelitian ini. Hal ini menuntut pada kebutuhan kepatuhan terhadap *Good Corporate Governance* (GCG) secara berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri. Sehingga, implementasi COSO ERM digunakan untuk memastikan bahwa segala risiko yang timbul mendapatkan pengendalian yang tepat.

b. Visi Misi Departemen OD & HCP

Berikut merupakan visi, misi dan tujuan dari Departemen OD & HCP:

1. Visi

Mewujudkan organisasi yang adaptif dan efektif guna mendukung kinerja optimal perusahaan.

2. Misi

- a) Merancang dan mengoptimalkan struktur organisasi yang selaras dengan strategi dan kebutuhan bisnis untuk memastikan efisiensi dan efektivitas operasional.
- b) Mengelola perencanaan sumber daya manusia yang strategis dan efisien.
- c) Mengintegrasikan sistem dan data manajemen sumber daya manusia yang solid dan akurat melalui pemanfaatan teknologi SAP guna mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

d) Memantau tenaga kerja secara terukur untuk menjaga keseimbangan kebutuhan operasional perusahaan.

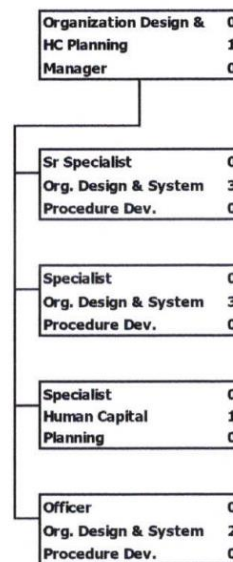
e) Menerapkan desain tempat kerja yang inovatif dan ergonomis

3. Tujuan

Tujuan Departemen OD & HCP adalah mengorganisasikan, mengkoordinasikan, merekomendasikan, mengendalikan dan melaksanakan program berupa penyusunan/review prosedur, perancangan organisasi, evaluasi jabatan, penyiapan dan pengelolaan infrastruktur organisasi (uraian, profile & kelompok jabatan, jalur karir, otorisasi pengguna SAP). Selain itu, terdapat maintain data SAP, seperti pengelolaan, perencanaan dan pengendalian modal insani (*human capital planning*), *monitoring* dan evaluasi penggunaan tenaga kerja kontrak, serta *work place design* untuk memastikan organisasi sesuai dengan proses bisnis perusahaan dan menjamin sistem manajemen perusahaan terintegrasi dan terkendali dengan baik.

c. Struktur Organisasi Departemen OD & HCP

Departemen OD & HCP memiliki struktur organisasi yang dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4. 4 Struktur Organisasi Departemen OD & HCP

Pada puncak hierarki terdapat posisi Manager, yang di bawahnya terdapat posisi Senior Specialist yang bertanggung jawab atas desain sistem dan organisasi, serta pengembangan prosedur. Posisi ini menandakan fokus utama pada desain

organisasi dan pengembangan prosedur di tingkat senior. Selanjutnya, ada posisi *Specialist* yang juga menangani *Organization Design & System* serta *Procedure Development*, tetapi pada tingkat yang lebih operasional. Spesialis ini lebih fokus pada penerapan di lapangan dibandingkan dengan posisi seniornya. Selain itu, ada *Specialist* yang bertanggung jawab khusus untuk *Human Capital Planning*, menunjukkan adanya spesialisasi khusus dalam perencanaan sumber daya manusia. Di tingkat yang paling bawah, terdapat posisi *Officer* yang mendukung tugas-tugas terkait *Organization Design & System* dan *Procedure Development*, berperan sebagai pelaksana dan pendukung administratif dari kegiatan yang telah direncanakan oleh tingkat spesialis dan senior.

d. Budaya Departemen OD & HCP

Berdasarkan hasil wawancara dengan OD & HCP Manajer, dapat diketahui bahwa PT. XYZ sebagai BUMN menganut nilai AKHLAK yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai tersebut menjadi panduan perilaku bagi setiap sumber daya manusia (SDM) BUMN untuk diimplementasikan dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja di BUMN. Selain itu, sesuai dengan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 bahwa BUMN wajib menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan berkelanjutan. Selain itu, dengan adanya restrukturisasi, perusahaan diwajibkan menerapkan manajemen risiko secara efektif dengan melengkapi pemenuhan organ pengelola risiko sesuai dengan kategori dan klasifikasi risiko BUMN sebagaimana ketentuan pada Pasal 49 sampai dengan Pasal 54 dalam PER-2/MBU/03/2023.

4.2.2 Penetapan Tujuan

a. Tujuan Strategis

Tujuan strategis pada Departemen OD & HCP adalah meningkatkan struktur organisasi dan prosedur sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas departemen. Mengembangkan dan memelihara sistem manajemen yang terintegrasi dan terkendali dengan baik, termasuk pengelolaan data SAP dan otorisasi pengguna. Selain itu, OD & HCP memiliki tujuan merancang dan mengimplementasikan program pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. Tujuan Operasional

Tujuan operasional Departemen OD & HCP adalah mengorganisasikan dan mengkoordinasikan program penyusunan/review prosedur serta perancangan organisasi yang responsif terhadap kebutuhan bisnis. Kemudian memastikan pemeliharaan dan pengelolaan data SAP yang akurat dan terintegrasi untuk mendukung keputusan bisnis yang efektif, melaksanakan perencanaan dan pengendalian *human capital planning*, serta *monitoring* dan evaluasi penggunaan tenaga kerja kontrak untuk memastikan alokasi tenaga kerja yang optimal. Serta memiliki tujuan mengimplementasikan *Work Place Design* yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

c. Tujuan Pelaporan

Untuk tujuan pelaporan Departemen OD & HCP adalah menyediakan laporan berkala mengenai kinerja organisasi, termasuk evaluasi jabatan dan pencapaian *jobstreet*, menyediakan laporan mengenai status pemeliharaan dan pengelolaan data SAP serta otorisasi pengguna. Kemudian menyediakan laporan mengenai tenaga kerja kontrak, laporan triwulan *human capital planning*, laporan triwulan Manajemen Risiko, dan laporan utilisasi user ID SAP.

d. Tujuan Kepatuhan

Sebagai bagian dari BUMN, Departemen OD & HCP PT. XYZ berkomitmen untuk menerapkan nilai-nilai AKHLAK, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Departemen OD & HCP juga bertanggung jawab untuk memastikan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang konsisten dan berkelanjutan. Sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011, BUMN wajib menerapkan prinsip-prinsip GCG dengan berpedoman pada Peraturan Menteri (PERMEN). Oleh karena itu, Departemen OD & HCP berperan dalam mengimplementasikan pedoman GCG seperti penerapan manajemen risiko, sistem pengendalian internal dan pengawasan internal.

4.2.3 Identifikasi Risiko

Setelah lingkungan internal dan penetapan tujuan telah dilakukan, tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi risiko. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi setiap aktivitas risiko yang terjadi, baik dari internal maupun eksternal departemen. Pada tahap ini, dilakukan wawancara dengan dua orang *expert* dari Departemen OD & HCP terkait apa saja risiko yang dapat terjadi dalam pencapaian KPI departemen. Pada saat wawancara, penulisan risiko dilakukan pada kejadian risiko yang paling potensial

terjadi terhadap pencapaian KPI. Langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi dan mengelompokkan risiko sesuai kategori KPI. Hasil identifikasi risiko dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Identifikasi Risiko

No	Sasaran Perusahaan	Kode KPI	KPI	Kode	Risiko	Sumber Risiko
			Ebitda			
1	Nilai Ekonomi & Sosial Untuk Indonesia	A1	Meminimalkan Pengeluaran <i>Operating Expense</i> di Lingkungan Divisi	R1	Pengeluaran biaya SPD melebihi jumlah yang direncanakan	Adanya pembahasan dan legalisasi prosedur serta struktur organisasi yang meningkat.
		A2	Efisiensi Organisasi Melalui Penerapan Strategi <i>Negative Growth</i>	R2	Tidak optimalnya distribusi <i>man power</i>	Tidak adanya proses rekrut Laju pensiun tidak merata di semua fungsi Adanya kebutuhan tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus
		A3	Memastikan Jumlah Posisi Organisasi sesuai dengan Pola Operasi	R3	Miss match antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi.	Kebijakan sering berubah-ubah, adanya perubahan proses bisnis.
		A4	<i>Review</i> Infrastruktur Organisasi	R4	Keterlambatan penyesuaian Infrastruktur Organisasi (<i>Jobdesc</i> & Profil Jabatan, Jalur Karir, <i>Key Position</i>) dengan perubahan organisasi.	Adanya perubahan proses bisnis dan organisasi.
		A5	Pengelolaan Prosedur dan WI	R5 R6	Banyaknya WI & Prosedur yang perlu diupdate/kaji ulang. Ketidaksesuaian antara Prosedur/ WI dengan Perubahan organisasi.	Tidak adanya skedul dan standar prioritas untuk memperbaiki WI & Prosedur. Adanya perubahan kebijakan perusahaan dan proses bisnis yang cepat.
2	Kepemimpinan Teknologi	B1	Penyusunan <i>Roadmap</i> INDI 4.0	R7	Kesulitan dalam penyusunan <i>roadmap</i> INDI 4.0	Pemetaan <i>gap analysis</i> kurang tepat
3	Pengembangan Talenta & Tata Kelola Perusahaan	C1	Pembentukan Organisasi KS <i> Holding</i>	R8	<i>Corporate action</i> yang direncanakan tidak berjalan	Ada beberapa fungsi organisasi yang tidak diterima oleh partner

No	Sasaran Perusahaan	Kode KPI	KPI	Kode	Risiko	Sumber Risiko
				R9	Penyuapan pada proses Penyusunan Organisasi & Prosedur	Adanya oknum pihak ketiga yang menggunakan wewenang & kekuasaannya untuk melakukan pelanggaran kebijakan organisasi, prosedur & <i>grade</i> .
		C2	Implementasi Kepatuhan Anti Penyuapan	R10	Penyuapan dalam penentuan posisi <i>hot job</i>	Adanya oknum yang meloloskan posisi yang seharusnya masuk area <i>hot job</i> (melakukan pelanggaran kebijakan penentuan <i>hot job</i>). Rendahnya integritas SDM PTKS (Mematuhi program Sistem Manajemen Anti penyuapan)
		C3	Terselesainya Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Eksternal	R11	Terhambatnya penyelesaian tindak lanjut temuan audit.	Terdapat hasil temuan Audit yang melibatkan unit kerja lain sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam penyelesaiannya

Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa masing-masing KPI memiliki risiko yang menjadi penghambat dalam pencapaiannya. Seperti pada KPI A1 terkait pengeluaran biaya operasional unit OD & HCP, bahwa risiko yang paling besar terjadi berupa pengeluaran biaya SPD (Surat Perintah Dinas) melebihi jumlah yang direncanakan. Hal ini dikarenakan kejadian risiko berupa pengeluaran biaya SPD dilakukan lebih sering dan membutuhkan biaya transportasi serta akomodasi yang cukup besar sejak terjadinya restrukturisasi. Hal ini jika dibandingkan dengan frekuensi pengeluaran biaya operasional lain, seperti, biaya administrasi unit, biaya komunikasi, biaya pajak pos dan pengiriman dokumen, tentu biaya SPD yang sering dilakukan mengakibatkan kejadian risiko yang memiliki kemungkinan paling besar. Proses restrukturisasi yang sampai saat ini berlangsung, diperlukan adanya pembahasan dan legalisasi prosedur serta struktur organisasi secara berkelanjutan.

Kemudian pada poin KPI A2 terkait penerapan strategi *Negative Growth* yang berarti unit OD & HCP melakukan strategi pengurangan jumlah posisi organisasi. Hal ini disebabkan karena tidak adanya proses rekrutmen yang berjalan seperti sebelum

terjadinya proses restrukturisasi, selain itu juga dikarenakan laju pensiun yang terjadi secara signifikan dan tidak merata serta adanya kebutuhan tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus seperti *SAP expert* untuk menghadapi restrukturisasi yang sedang dilakukan. Sehingga, kejadian risiko yang memiliki potensi paling besar adalah tidak meratanya distribusi *man power* atau kemampuan yang dimiliki setiap tenaga kerja.

Selanjutnya pada KPI B1 terkait penyusunan *roadmap* INDI (Indonesia Industry 4.0 Readiness Index) 4.0 yang merupakan proses perencanaan serta pembuatan panduan yang bertujuan untuk mengimplementasikan strategi industri 4.0 di perusahaan. INDI 4.0 sebagai alat yang digunakan untuk mengukur kesiapan perusahaan dalam mengadopsi teknologi digital dan otomatisasi sesuai standar Industri 4.0. Pada poin KPI ini, kesulitan dalam penyusunan *roadmap* INDI 4.0 menjadi risiko pada unit OD & HCP. Hal ini dikarenakan pada penyusunan *roadmap* INDI 4.0, terdapat potensi kesalahan dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan untuk mencapai standar Industri 4.0 karena kebijakan perusahaan yang saat ini masih berubah-ubah.

Diketahui terdapat 11 risiko pada KPI Departemen OD & HCP, dimana pada KPI A5 dan C2 masing-masing memiliki 2 kejadian risiko. Kejadian risiko pada KPI A5 memiliki 2 kejadian risiko karena meskipun keduanya terlihat terkait, namun sumber dan aspek yang ditangani oleh kedua risiko ini berbeda, sehingga perlu dipisahkan sebagai dua kejadian risiko dalam KPI A5. Sedangkan kejadian risiko pada KPI C2 memiliki keterlibatan pada 2 jenis penyusunan yang berbeda, namun terkait erat dalam satu kesatuan regulasi anti penyusunan serta memiliki dampak risiko yang berbeda.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara, pada KPI EBITDA tidak dilakukan pengolahan data dikarenakan merupakan *mandatory* pengukuran profitabilitas perusahaan pada level *corporate*. EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) merupakan rasio yang memungkinkan perusahaan untuk mengetahui dengan cepat dan mudah, apakah bisnis perusahaan menguntungkan atau tidak. Sehingga, langkah selanjutnya dilakukan penilaian risiko berdasarkan hasil dari identifikasi risiko diatas.

4.2.4 Penilaian Risiko

Penilaian risiko dilakukan berdasarkan tingkat peluang (*occurrence*) yang terjadi dan tingkat keparahan atau dampak risiko (*severity*) yang ditimbulkan. Penilaian risiko

dilakukan dengan wawancara pada 2 *expert* Departemen OD & HCP. Sehingga, hasil penilaian yang digunakan adalah konsensus dikarenakan penilaian kedua *expert* yang berbeda, maka diperlukan adanya kesepakatan/diskusi dari kedua *expert*. Dalam menetapkan peluang terjadinya risiko, dapat menggunakan acuan kriteria pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Kriteria Peluang Risiko

Level	Peluang	Kriteria
5	Sangat Besar	(B) Peristiwa kemungkinan terjadi pada semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi > 90 %). (B) > 20 Kejadian dalam 12 bulan
4	Besar	(B) Peristiwa kemungkinan terjadi pada hampir semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi > 70-90 %). (B) 16 - 20 Kejadian dalam 12 bulan
3	Sedang	(B) Peristiwa kemungkinan terjadi pada hampir semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi > 50-70 %). (B) 11 - 15 Kejadian dalam 12 bulan
2	Kecil	(B) Peristiwa kemungkinan terjadi pada hampir semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi > 30-50 %). (B) 5 - 10 Kejadian dalam 12 bulan
1	Sangat Kecil	(B) Peristiwa kemungkinan terjadi pada hampir semua kondisi (Prosentasi kejadian sangat tinggi < 30 %). (B) 1 - 4 Kejadian dalam 12 bulan

Selanjutnya, terdapat dampak risiko (*severity*) yang meliputi kerugian di semua lini yang terpengaruh secara langsung oleh kejadian risiko. Tabel yang digunakan untuk menentukan skor dampak risiko terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3 Kriteria Dampak Risiko

Level	Dampak	Kinerja	Finansial	Keselamatan	Operasional	Lingkungan	Reputasi
5	Bencana	Kinerja sama sekali tidak tercapai atau pencapaiannya sangat rendah 0% - 20% dari target	Mengakibatkan Kerugian >50 M ≥80 % dari Batas Toleransi Risiko ("BTR")	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan beberapa korban jiwa, kerusakan sarana produksi dan pencemaran lingkungan	Menimbulkan gangguan > 90% fungsi operasional Unit Kerja atau menghentikan proses > 5 hari	Terjadi pencemaran lingkungan yang menimbulkan tuntutan hukum	Pemberitaan negatif secara masif di (seluruh) media Nasional baik cetak maupun <i>online</i> disertai adanya tuntutan hukum
4	Sangat Merugikan	Kinerja hanya tercapai 21% - 40%	Mengakibatkan Kerugian 25 M < x ≤ 50 M	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan	Menimbulkan gangguan > 60% - 80% fungsi	Terjadi pencemaran lingkungan sekitar dan	Pemberitaan negatif di media Nasional

Level	Dampak	Kinerja	Finansial	Keselamatan	Operasional	Lingkungan	Reputasi
		dari target		korban jiwa	operasional Unit Kerja atau menghentikan proses > 2 - 5 hari	menimbulkan protes masyarakat	(Tier-1) baik cetak maupun <i>online</i>
3	Merugikan	Kinerja hanya tercapai 41% - 85% dari target	60% ≤ x < 80% dari BTR Mengakibatkan Kerugian 2,5 M < x ≤ 25 M 40% ≤ x < 60% dari BTR	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan korban cedera yang memerlukan perawatan > 2 hari.	Menimbulkan gangguan > 40% - 60% fungsi operasional Unit Kerja atau menghentikan proses > 1 - 2 hari	Terjadi pencemaran lingkungan sekitar Perusahaan	Pemberitahuan negatif secara masif di (seluruh) media lokal
2	Tidak Terlalu Merugikan	Kinerja hanya tercapai 86% - 95% dari target	Mengakibatkan Kerugian 125 Jt < x ≤ 2,5 M 20% ≤ x < 40% dari BTR	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan korban cedera yang memerlukan perawatan ≤ 2 hari	Menimbulkan gangguan > 20% - 40% fungsi operasional Unit Kerja atau menghentikan proses 1 hari	Terjadi pencemaran lingkungan di Perusahaan	Pemberitahuan negatif di media lokal
1	Tidak Signifikan	Kinerja hanya tercapai 96% - 99% dari target	Mengakibatkan Kerugian s.d 125 Juta	Terjadi kecelakaan kerja yang menyebabkan korban cedera ringan	Menimbulkan gangguan > 20% fungsi operasional Unit Kerja atau menghentikan proses < 4 jam	Terjadi pencemaran lingkungan di lingkungan kerja	Munculnya informasi negatif yang beredar luas di internal Perusahaan

Penilaian risiko dilakukan dengan tujuan untuk menetapkan peluang risiko (*occurance*) dan dampak risiko (*severity*) yang menjadi penghambat pencapaian KPI Departemen OD & HCP agar dapat diketahui penanganan risiko yang tepat melalui hasil *risk scor*. *Risk scor* didapatkan dengan cara mengalikan *severity* dan *occurance* dari setiap risiko. Hasil kesepakatan penilaian *severity* dan *occurance* dari kedua *expert* dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Hasil Penilaian Risiko

No	Sasaran Perusahaan	Kode KPI	KPI	Kode Risk	Risk	Risk scor		
						S	O	Scor
1	Nilai Ekonomi & Sosial Untuk Indonesia	A1	Meminimalkan Pengeluaran Operating Expense di Lingkungan Divisi	R1	Pengeluaran biaya SPD melebihi jumlah yang direncanakan	1	2	2

No	Sasaran Perusahaan	Kode KPI	KPI	Kode Risk	Risk	Risk scor				
						S	O	Scor		
2	Kepemimpinan Teknologi	A2	Efisiensi Organisasi Melalui Penerapan Strategi <i>Negative growth</i>	R2	Tidak optimalnya distribusi <i>man power</i>	2	3	6		
		A3	Memastikan Jumlah Posisi Organisasi sesuai dengan Pola Operasi	R3	<i>Miss match</i> antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi.	2	3	6		
		A4	<i>Review</i> Infrastruktur Organisasi	R4	Keterlambatan penyesuaian Infrastruktur Organisasi (<i>Jobdesc & Profil Jabatan, Jalur Karir, Key position</i>) dengan perubahan organisasi.	2	3	6		
		A5	Pengelolaan Prosedur dan WI	R5	Banyaknya WI & Prosedur yang perlu diupdate/kaji ulang.	2	1	2		
				R6	Ketidaksiesuaian antara Prosedur/ WI dengan Perubahan organisasi.	2	2	4		
				R7	Kesulitan dalam penyusunan <i>roadmap</i> INDI 4.0	2	1	2		
		C1	Pembentukan Organisasi KS <i> Holding</i>	R8	<i>Corporate action</i> yang direncanakan tidak berjalan	2	3	6		
		3	Pengembangan Talenta & Tata Kelola Perusahaan	C2	Implementasi Kepatuhan Anti Penyuapan	R9	Penyuapan pada proses Penyusunan Organisasi & Prosedur	1	1	1
						R10	Penyuapan dalam penentuan posisi <i>hot job</i>	1	1	1

No	Sasaran Perusahaan	Kode KPI	KPI	Kode Risk	Risk	Risk scor		
						S	O	Scor
		C3	Terselesaikannya Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Eksternal	R11	Terhambatnya penyelesaian tindak lanjut temuan audit.	1	2	2

Setelah *risk scor* diketahui, langkah selanjutnya adalah memetakan risiko menggunakan *risk matrix*. *Risk matrix* digunakan untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan dan menilai kejadian risiko sesuai tingkatannya, yaitu rendah, tinggi, dan ekstrim. Hasil pemetaan *risk matrix* dapat diketahui pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Hasil Pemetaan *Risk Matrix*

PELUANG TERJADINYA RISIKO		DAMPAK RISIKO				
		1	2	3	4	5
		Tidak Signifikan	Tidak Terlalu Merugikan	Merugikan	Sangat Merugikan	Bencana/ Malapetaka
5	Sangat Besar					
4	Besar					
3	Sedang		R2, R3, R4, R8			
2	Kecil	R1, R5, R7 R11	R6			
1	Sangat Kecil	R9, R10				

Berdasarkan hasil *risk mapping* tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat risiko tertinggi pada pencapaian KPI Departemen OD & HCP terdapat pada risiko dengan kode R2, R3, R4, R6, dan R8. Dimana risiko-risiko tersebut masuk dalam kategori KPI yang berkaitan dengan perubahan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi Departemen OD & HCP muncul akibat proses restrukturisasi yang sedang berlangsung hingga saat ini. Pada proses restrukturisasi tentunya akan sering kali menciptakan ketidakpastian dan gangguan dalam pencapaian target perusahaan. Sehingga, meningkatkan kemungkinan timbulnya berbagai risiko yang berkaitan dengan pengaturan ulang struktur dan proses kerja.

Pada risiko R2, R3, R4, R6, dan R8 dapat menyebabkan efisiensi organisasi kurang optimal, ketidaksesuaian kebutuhan posisi organisasi yang menghambat permintaan pimpinan unit kerja terkait organisasi, infrastruktur organisasi yang tidak mengikuti perkembangan terbaru, hingga target pembentukan *holding* perusahaan akan terganggu. Faktor-faktor ini dapat meningkatkan potensi kegagalan dalam mencapai

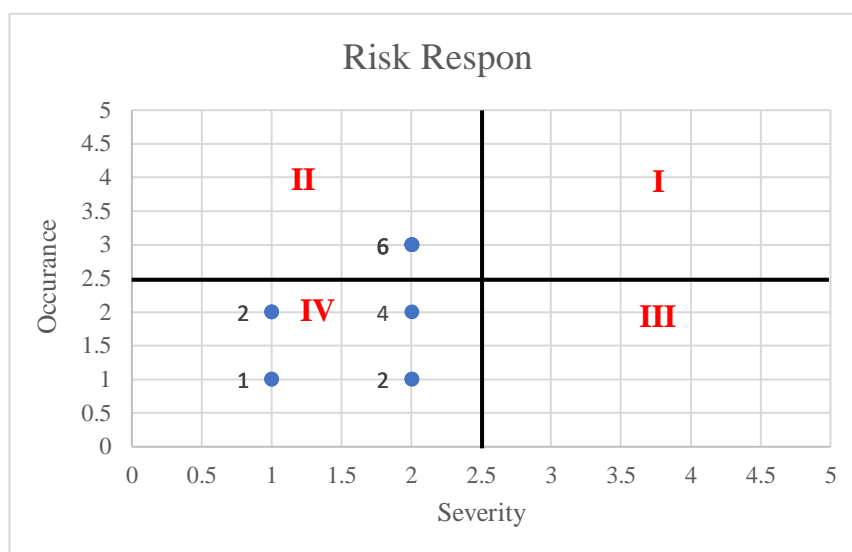
target kinerja yang ditetapkan. Oleh karena itu, Departemen OD & HCP perlu untuk memberikan perhatian khusus serta mengimplementasikan langkah-langkah pengendalian yang tepat untuk memastikan bahwa KPI dapat tercapai sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan.

4.2.5 Respon Risiko

Seluruh kejadian risiko yang dapat merugikan pencapaian KPI Departemen OD & HCP memiliki tingkat level yang berbeda-beda, yaitu rendah dan tinggi. Terdapat beberapa perlakuan risiko yang timbul, yaitu menghindari, mengurangi, membagi, dan menerima risiko. Respon atas risiko dapat dibagi kedalam 4 kuadran berdasarkan sumbu peluang dan dampak guna menetapkan langkah mitigasi yang harus dilaksanakan. Mitigasi yang mungkin atas suatu risiko dapat dilakukan dengan cara:

1. Hindari risiko (*avoidance*), dengan tidak melakukan kegiatan yang dapat menimbulkan dampak kerugian akibat risiko tersebut.
2. Kurangi risiko (*risk reduction*), dengan mengurangi peluang dan dampak potensi kejadian dengan menggunakan sumber daya yang ada.
3. Berbagi risiko (*risk sharing*), melakukan transfer sebagian risiko ke pihak lain atau kepada pihak asuransi.
4. Terima risiko (*risk acceptance*), menerima risiko sepenuhnya dan melakukan kegiatan tersebut sesuai rencana dengan tetap menjaga status tingkat risiko.

Hasil dari respon risiko sesuai 4 kuadran dengan sumbu peluang dan dampak kejadian dapat dilihat pada Gambar 4.5.



Gambar 4. 5 Kuadran Risk Respon

Berdasarkan hasil penilaian risiko, dapat diketahui bahwa terdapat 11 kejadian risiko yang perlu dilakukan pengendalian. Pada kuadran II terdapat 4 kejadian risiko, yaitu R2, R3, R4, dan R8 yang mendapatkan respon mengurangi risiko (*reduction*) dengan menggunakan sumber daya yang ada. Sehingga, dapat dilakukan pengendalian berupa mengurangi peluang dan dampak potensi kejadian dengan menggunakan sumber daya yang ada. Kemudian pada kuadran IV diketahui terdapat 7 kejadian risiko yang mendapatkan respon terima risiko (*acceptance*). Dimana pada kuadran ini dilakukan pengendalian berupa menerima risiko dan melakukan kegiatan tersebut sesuai rencana dengan tetap menjaga status tingkat risiko.

4.2.6 Pengendalian Risiko

Berdasarkan hasil respon risiko yang dilakukan, langkah selanjutnya adalah menentukan pengendalian risiko untuk mengoptimalkan pencapaian KPI Departemen OD & HCP PT XYZ. Pengendalian risiko akan dilakukan untuk seluruh level risiko, hal ini bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif dan kemungkinan terjadinya risiko yang dapat menghambat pencapaian KPI Departemen OD & HCP PT XYZ. Hasil pengendalian risiko yang dibuat berdasarkan hasil dari komponen proses sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Hasil Pengendalian Risiko Pada Kerangka COSO ERM *Integrated Framework*

No	Sasaran Perusahaan	KPI ID	KPI	Risk ID	Risiko	Sumber Risiko	Akibat	Kategori Risiko	Risk scor			Tingkat Risiko	Mitigasi/Pengendalian	
									S	O	Scor			
1	Nilai Ekonomi & Sosial Untuk Indonesia	A1	Meminimalkan Pengeluaran Operating Expense di Lingkungan Divisi	R1	Pengeluaran biaya SPD melebihi jumlah yang direncanakan	Adanya pembahasan dan legalisasi prosedur serta struktur organisasi yang meningkat.	Pengeluaran biaya perjalanan dinas yang tidak dapat diprediksi/dikendalikan	Kinerja	1	2	2	Rendah	Memanfaatkan fasilitas video <i>conference</i> seperti penggunaan media Zoom maupun Google Meet. Menggunakan legalisasi digital. Selektif dalam melakukan perjalanan dinas.	
		A2	Efisiensi Organisasi Melalui Penerapan Strategi <i>Negative growth</i>	R2	Tidak optimalnya distribusi <i>man power</i>	Tidak adanya proses rekrut	Laju pensiun tidak merata di semua fungsi	Efisiensi organisasi kurang optimal.	Kinerja	2	3	6	Tinggi	Melakukan restrukturisasi organisasi, penarikan penugasan dan pengaturan kembali staffing personel, serta perubahan metode kerja. Pengaturan kembali staffing personnel
		A3	Memastikan Jumlah Posisi Organisasi sesuai dengan Pola Operasi	R3	<i>Miss match</i> antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi.	Kebijakan sering berubah-ubah, adanya perubahan proses bisnis.	Adanya kebutuhan tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus	Ketidaksesuaian kebutuhan posisi organisasi yang menyebabkan permintaan (tekanan) pimpinan unit kerja terkait organisasi tersebut	Kinerja	2	3	6	Tinggi	Menyiapkan kajian organisasi atau memberikan dasar setiap adanya permintaan penambahan organisasi baru sesuai dengan proses bisnis dan <i>benchmark</i> , serta melakukan evaluasi struktur organisasi secara berkala.
		A4	<i>Review</i> Infrastruktur Organisasi	R4	Keterlambatan penyesuaian Infrastruktur Organisasi (<i>Jobdesc</i> & Profil Jabatan, Jalur Karir, <i>Key position</i>) dengan perubahan organisasi.	Adanya perubahan proses bisnis dan organisasi.	Infrastruktur Organisasi tidak tersedia/tidak up to date.		Kinerja	2	3	6	Tinggi	Mengadakan evaluasi berkala terkait Infrastruktur Organisasi <i>existing</i> , mengadakan simulasi skenario secara berkala untuk mengidentifikasi potensi masalah atau ketidaksesuaian dalam infrastruktur organisasi.

No	Sasaran Perusahaan	KPI ID	KPI	Risk ID	Risiko	Sumber Risiko	Akibat	Kategori Risiko	Risk scor			Tingkat Risiko	Mitigasi/Pengendalian
									S	O	Scor		
		A5	Pengelolaan Prosedur dan WI	R5	Banyaknya WI & Prosedur yang perlu diupdate/kaji ulang.	Tidak adanya skedul dan standar prioritas untuk memperbaiki WI & Prosedur.	Pengelolaan Prosedur dan WI tidak berjalan dengan baik.	Kinerja	2	1	2	Rendah	Mengidentifikasi dan memetakan WI dan Prosedur yang perlu dilakukan up dating - Menyiapkan jadwal Perbaikan WI & Prosedur (termasuk standar prioritas)
				R6	Ketidaksesuaian antara Prosedur/ WI dengan Perubahan organisasi.	Adanya perubahan kebijakan perusahaan dan proses bisnis yang cepat.	Pengelolaan Prosedur dan WI tidak berjalan dengan baik.	Kinerja	2	2	4	Tinggi	Melakukan evaluasi dan revisi Prosedur menyesuaikan dengan peraturan yang berlaku.
2	Kepemimpinan Teknologi	B1	Penyusunan Roadmap INDI 4.0	R7	Kesulitan dalam penyusunan roadmap INDI 4.0	Pemetaan gap analysis kurang tepat	Tidak tercapainya rencana penyusunan roadmap INDI 4.0	Kinerja	2	1	2	Rendah	Melibatkan unit kerja terkait yang terlibat dalam pilar INDI 4.0 Mempertajam identifikasi <i>gap analysis</i>
3	Pengembangan Talenta & Tata Kelola Perusahaan	C1	Pembentukan Organisasi KS Holding	R8	<i>Corporate action</i> yang direncanakan tidak berjalan	Ada beberapa fungsi organisasi yang tidak diterima oleh <i>partner</i>	Target pembentukan organisasi KS Holding tidak tercapai	Kinerja	2	3	6	Tinggi	Membuat kajian organisasi untuk meyakinkan <i>partner</i> terhadap fungsi organisasi yang dibutuhkan, membentuk MoU yang mencakup semua aspek pembentukan KS holding termasuk fungsi organisasi yang disepakati.
				R9	Penyuapan pada proses Penyusunan Organisasi & Prosedur	Adanya oknum pihak ketiga yang menggunakan wewenang & kekuasaannya untuk melakukan pelanggaran kebijakan organisasi, prosedur & grade.	Adanya penyimpangan pada Penerapan ANTI SUAP SNI ISO 37001	Finansial	1	1	1	Rendah	Proses penyusunan reorganisasi dilengkapi dengan kajian organisasi. Pembuatan SK <i>grade</i> yang dapat merujuk pada keputusan posisi, gaji, serta tanggung jawab dan dilegalisasi oleh Direktur SDM. Penyusunan prosedur disesuaikan dengan proses bisnis dan tupoksi dari masing-masing unit/jabatan.
				R10	Penyuapan dalam penentuan posisi <i>hot job</i>	Adanya oknum yang meloloskan posisi yang seharusnya masuk area <i>hot job</i> (melakukan pelanggaran kebijakan penentuan <i>hot job</i>).		Finansial	1	1	1	Rendah	Ditetapkannya kriteria dalam penentuan posisi <i>hot job</i> untuk memastikan bahwa yang menempati posisi tersebut mematuhi kebijakan anti suap, evaluasi posisi <i>hot job</i> dilakukan secara berkala.

No	Sasaran Perusahaan	KPI ID	KPI	Risk ID	Risiko	Sumber Risiko	Akibat	Kategori Risiko	Risk scor			Tingkat Risiko	Mitigasi/Pengendalian
									S	O	Scor		
						Rendahnya integritas SDM PTKS (Mematuhi program Sistem Manajemen Anti penyuapan)							OD&HCP Manager selalu mengingatkan kepada staf OD&HCP Department dalam rapat koordinasi Department untuk tidak menerima atau memberi suap dan akan diberikan sanksi jika melakukan pelanggaran sesuai aturan yang berlaku.
						Rendahnya integritas SDM PTKS (Mematuhi program Sistem Manajemen Anti penyuapan)							Memastikan seluruh staf Department melakukan pengisian komitmen Etika bisnis & Etika Kerja. Memastikan seluruh Staf OD&HCP Department menandatangani kesepakatan & Komitmen Anti suap. Proses Verifikasi dan pemberian hak akses SAP kepada user dilakukan oleh staf OD&HCP Department sesuai PIC Organisasi. Melakukan sosialisasi terkait SMAP
		C3	Terselesaikannya Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Eksternal	R11	Terhambatnya penyelesaian tindak lanjut temuan audit.	Terdapat hasil temuan Audit yang melibatkan unit kerja lain sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam penyelesaiannya	Penyelesaian progress tindak lanjut tidak tercapai.	Kinerja	1	2	2	Rendah	Berkoordinasi secara intensif dengan unit kerja terkait, QA Dept dan Internal Audit agar permintaan data atau hasil temuan audit dapat terselesaikan dengan cepat.

Berdasarkan tabel diatas, meskipun langkah pengendalian dilakukan pada seluruh level risiko, prioritas pengendalian tetap dilakukan pada *risk* level yang paling tinggi, yaitu R2, R3, R4, dan R8. Selanjutnya, penilaian capaian KPI tetap berada dalam ranah tanggung jawab stakeholder unit kerja. Dikarenakan saat ini periode penilaian belum mencapai triwulan, pengukuran capaian KPI belum dapat dilakukan. Sehingga, pengukuran capaian KPI akan mengikuti kebijakan dan jadwal yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian capaian KPI didapatkan dengan membagi nilai aktual yang diperoleh unit kerja dengan target KPI, kemudian hasil tersebut dikalikan 100%. Jika KPI pada poin Meminimalkan Pengeluaran *Operating Expense* di Lingkungan Divisi, maka nilai aktual berupa total pengeluaran biaya operasional unit OD & HCP yang tercatat dalam periode triwulan.

4.2.7 Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi merupakan tindakan yang harus dilakukan oleh Departemen agar risiko-risiko dapat dikurangi, dikelola secara efektif, dan dikendalikan, sehingga KPI Departemen OD & HCP dapat tercapai. Informasi akan menghasilkan laporan Manajemen Risiko, sementara komunikasi dilakukan mengalir kebawah, dan naik ke atas dalam organisasi. Dalam informasi dan komunikasi, pengungkapan risiko dilakukan dengan cara berikut:

1. Departemen OD & HCP membuat laporan Manajemen Risiko setiap tiga bulan (triwulan).
2. Laporan Manajemen Risiko Departemen OD & HCP dibuat oleh Senior Specialist Organization Design & System Procedure Development.
3. Laporan memuat hasil evaluasi pengukuran risiko, progress mitigasi risiko, penambahan risiko dan mitigasi baru jika ada.
4. OD & HCP Manajer sebagai pimpinan mengkomunikasikan kepada staff di bawahnya terkait Laporan Manajemen Risiko yang dibuat oleh Senior Specialist Departemen OD & HCP.
5. Pelaporan Manajemen Risiko dari OD & HCP Manajer sebagai pimpinan Unit disampaikan kepada UPMR.
6. Laporan Manajemen Risiko yang disampaikan OD & HCP Manajer kepada UPMR selanjutnya disusun menjadi Laporan Manajemen Risiko Triwulan yang dilaporkan secara berkala oleh Divisi Legal, *Risk & Compliance* kepada Direksi dan Komisaris

cq. Komite Pengembangan Usaha dan Pemantauan Manajemen Risiko sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis.

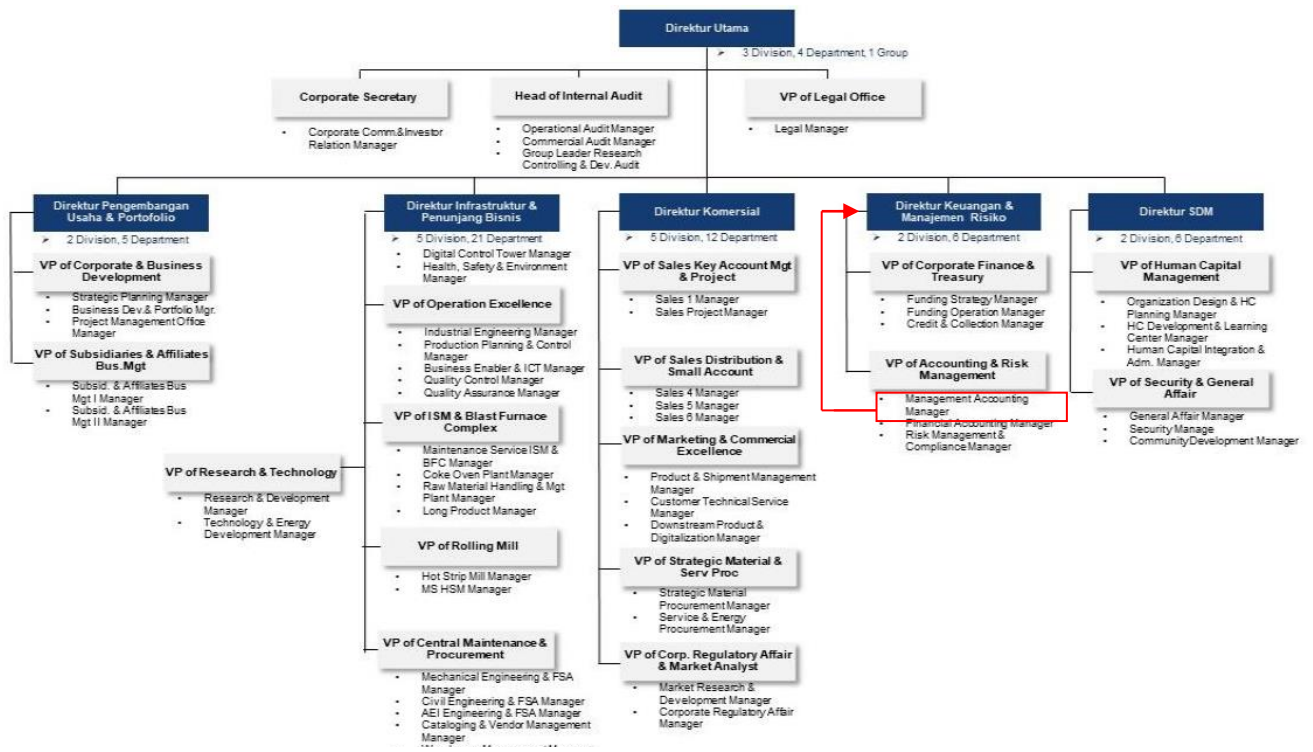
7. Pengukuran *risk maturity level* dilaporkan setiap akhir tahun oleh Divisi Legal, *Risk & Compliance* kepada Direksi.

4.2.8 *Monitoring*

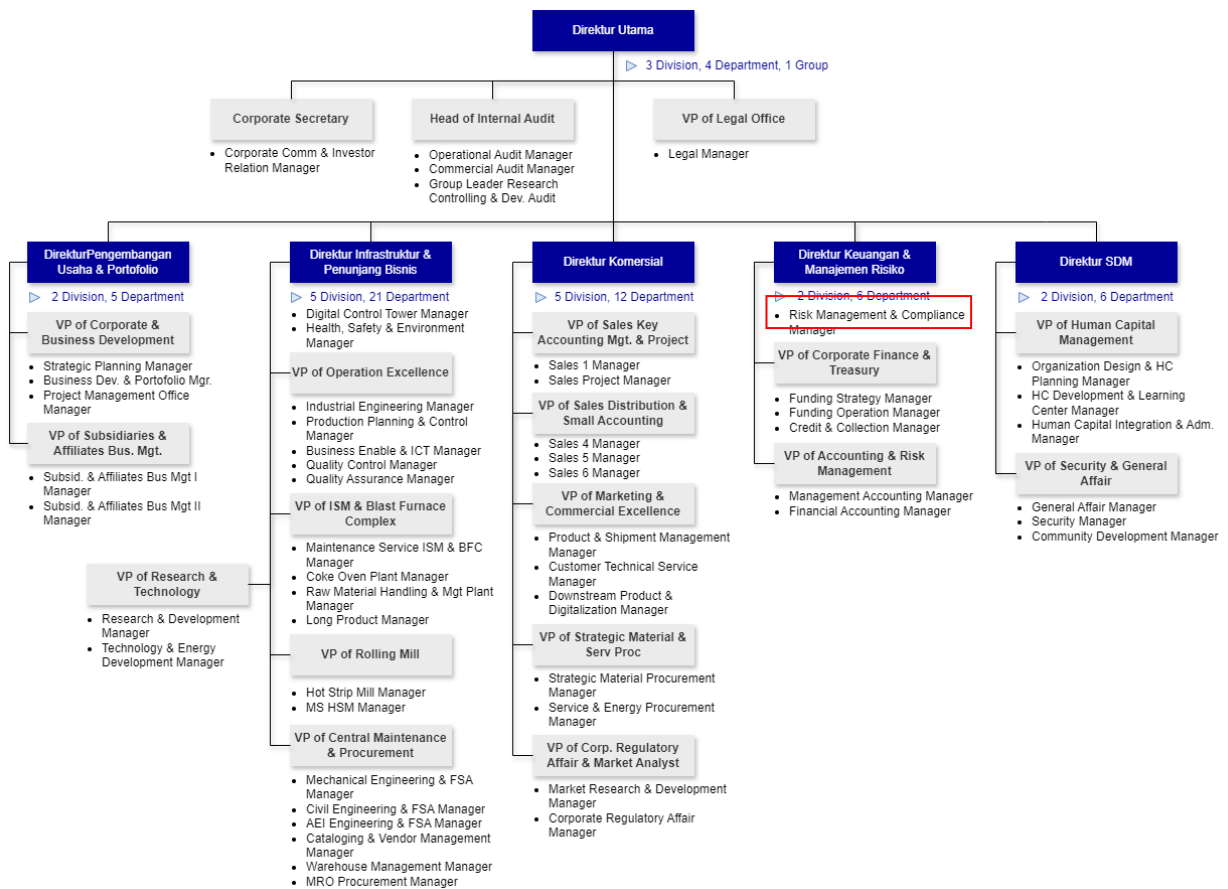
Monitoring merupakan tindakan dalam mengawasi setiap aktivitas yang ada di Departemen. Tahap pengawasan atau *monitoring* merupakan proses penilaian terhadap kualitas hasil Manajemen Risiko sebagai pengendalian internal. OD & HCP Manajer sebagai pimpinan unit melakukan pengawasan setiap aktivitas Departemen. Hal ini termasuk internal audit perusahaan, dengan ketentuan bahwa jika terjadi penyimpangan harus dilaporkan kepada Direksi dan kemudian disampaikan kepada Komite Audit.

4.2.9 Kesesuaian dengan Peraturan PER-2/MBU/03/2023

Berdasarkan hasil kerangka COSO ERM berbasis KPI yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa KPI terkait organisasi memiliki *risk level* paling tinggi daripada poin KPI lainnya. KPI itu terdiri dari Efisiensi Organisasi Melalui Penerapan Strategi *Negative growth* (A2), Memastikan Jumlah Posisi Organisasi Sesuai Dengan Pola Operasi (A3), *Review* Infrastruktur Organisasi (A4), dan Pembentukan Organisasi KS *Holding* (C1). Sehingga, sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023 bahwa risiko terkait organisasi khususnya manajemen risiko menjadi prioritas. Hal ini menjadi poin penting terhadap pembentukan unit pengelola risiko yang bertanggung jawab langsung terhadap Direktur Pengelola Risiko agar risiko terkait organisasi dapat terintegrasi langsung dengan perusahaan. Usulan Struktur Organisasi PT. XYZ yang telah disesuaikan dengan hasil kerangka COSO ERM dan berpedoman pada Peraturan Menteri baru Nomor PER-2/MBU/03/2023 Pasal 62 dapat dilihat pada Gambar 4.5.



Gambar 4. 6 Struktur Organisasi PT. XYZ



Gambar 4. 7 Usulan Struktur Organisasi PT. XYZ

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Analisis Identifikasi Risiko

Informasi setiap kejadian risiko merupakan hasil wawancara dari 2 *expert* Departemen OD & HCP PT. XYZ, yaitu OD & HCP Manajer dan Senior Specialist Organization Design & System Procedure Development. Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang telah dilakukan, terdapat 2 jenis risiko dengan 11 kejadian risiko yang menjadi penghambat pencapaian KPI Departemen OD & HCP. Diantara 11 risiko tersebut, terdapat 2 kejadian risiko jenis finansial dan 9 kejadian risiko jenis kinerja. Kejadian risiko finansial tersebut berupa penyuapan pada proses penyusunan organisasi dan prosedur serta penyuapan dalam penentuan posisi *hot job*. Kejadian risiko tersebut merupakan risiko pada KPI Implementasi Kepatuhan Anti Penyuapan. Kemudian untuk 9 kejadian risiko jenis kinerja adalah pengeluaran biaya SPD melebihi jumlah yang direncanakan, tidak optimalnya distribusi *man power*, *miss match* antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi, keterlambatan penyesuaian infrastruktur organisasi dengan perubahan organisasi, banyaknya WI & prosedur yang perlu diupdate/kaji ulang, ketidaksesuaian prosedur/WI dengan perubahan organisasi, kesulitan dalam penyusunan *roadmap* INDI 4.0, *corporate action* yang direncanakan tidak berjalan, dan terhambatnya penyelesaian tindak lanjut temuan audit. Sembilan kejadian risiko diatas masuk dalam jenis risiko kinerja karena masing-masing risiko tersebut secara langsung dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan dalam KPI.

Seperti pada risiko keterlambatan penyesuaian infrastruktur dengan perubahan organisasi menjadi risiko yang signifikan. Risiko ini terjadi karena adanya perubahan dalam proses bisnis dan organisasi, serta adanya kesulitan dalam menyelaraskan berbagai prosedur, seperti *job description* dan jalur karir. Risiko ini menunjukkan tantangan dalam mengelola perubahan organisasi secara efektif dan tepat waktu. Secara keseluruhan, risiko yang terjadi menyoroti berbagai tantangan yang dihadapi Departemen OD & HCP dalam mencapai KPI, khususnya yang berkaitan dengan kinerja dan finansial. Sehingga, perlu diterapkan Manajemen Risiko secara terintegrasi dan berkesinambungan sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

5.2 Analisis Hasil COSO ERM *Integrated Framework*

Berdasarkan hasil kerangka COSO ERM *Integrated Framework*, dapat diketahui bahwa dalam mencapai KPI, Departemen OD & HCP memiliki beberapa risiko-risiko yang dapat menjadi penghambat pencapaiannya. Hasil identifikasi risiko memiliki potensi akan mempengaruhi pencapaian tujuan departemen maupun perusahaan. Setiap poin KPI memiliki kejadian risiko dan sumber risiko yang berbeda-beda.

Hasil *risk scor* yang didapatkan berasal dari penilaian tingkat peluang yang terjadi (*occurrence*) dan dampak risiko (*severity*) yang ditimbulkan. Berdasarkan hasil penilaian *risk scor* pada Tabel 4. dapat diketahui bahwa kejadian risiko dengan tingkat *risk level* tinggi sebesar 6 terdapat pada kejadian risiko tidak optimalnya distribusi *man power* (R2) pada KPI Efisiensi Organisasi Melalui Penerapan Strategi *Negative growth* (A2), *miss match* antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi (R3) pada KPI Memastikan Jumlah Posisi Organisasi Sesuai Dengan Pola Operasi (A3), keterlambatan penyesuaian infrastruktur organisasi dengan perubahan organisasi (R4) pada KPI *Review* Infrastruktur Organisasi (A4), dan *corporate action* yang direncanakan tidak berjalan (R8) pada KPI Pembentukan Organisasi *KS Holding* (C1). Kemudian dengan tingkat *risk level* tinggi sebesar 4 terdapat pada kejadian risiko ketidaksesuaian antara prosedur/ WI dengan perubahan organisasi (R6) pada KPI Pengelolaan Prosedur dan WI (A5).

Kelima kejadian risiko pada pencapaian KPI tersebut menjadi prioritas pengendalian yang harus dilakukan Departemen OD & HCP. Dikarenakan setiap poin KPI memiliki bobot yang berbeda-beda, maka hal ini harus disesuaikan kembali. Berdasarkan Tabel KPI 4. bobot paling tinggi pada KPI A3 sebesar 20%, kemudian KPI A2, A5, dan C1 dengan bobot sebesar 15%, serta KPI A4 sebesar 10%. Untuk 5 poin KPI lainnya memiliki bobot yang sama sebesar 5%. Sehingga, prioritas pengendalian berurutan terdapat pada kejadian risiko R3, R2, R8, R4, R6, R5, R1, R7, R11, R9, dan R10.

Kejadian risiko dengan hasil *risk level* tinggi termasuk dalam kategori KPI yang berkaitan dengan perubahan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi Departemen OD & HCP muncul akibat proses restrukturisasi yang sedang berlangsung sejak tahun 2019 hingga saat ini. Pada proses restrukturisasi tentunya akan lebih banyak menciptakan ketidakpastian, kebijakan yang berubah-ubah, serta banyaknya perubahan posisi sumber daya. Oleh karena itu, Departemen OD & HCP perlu untuk memberikan perhatian khusus serta mengimplementasikan langkah-

langkah pengendalian yang tepat untuk memastikan bahwa KPI dapat tercapai sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil penilaian risiko, kemudian dilakukan pemetaan respon risiko untuk menetapkan langkah pengendalian yang tepat. Pada kuadran II terdapat kejadian risiko R3, R2, R8, dan R4 dengan respon risiko berupa *risk reduction* atau mengurangi risiko dengan menggunakan sumber daya yang ada. Kemudian R6, R5, R1, R7, R11, R9, dan R10 termasuk dalam kuadran IV dengan respon risiko *risk acceptance* atau melakukan kegiatan sesuai rencana namun tetap menjaga tingkat *risk level*. Prioritas pengendalian yang dilakukan menunjukkan kejadian risiko yang terletak pada kuadran II dari respon risiko. Sehingga, dapat diberikan rekomendasi pengendalian terhadap prioritas risiko pencapaian KPI Departemen OD & HCP.

1. *Miss match* antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi.

Ketidakcocokan ini dapat terjadi karena adanya dampak restrukturisasi berupa kebijakan yang masih berubah-ubah menyesuaikan proses bisnis yang ada. Sehingga, hal ini dapat mengakibatkan ketidasesuaian kebutuhan posisi organisasi. Langkah pengendalian yang tepat berupa menyiapkan kajian organisasi atau setiap adanya permintaan penambahan organisasi baru sesuai dengan proses bisnis dan *benchmark* pada perusahaan. Selain itu, Departemen OD & HCP juga perlu melakukan evaluasi secara berkala terkait pembahasan struktur organisasi.

2. Tidak optimalnya distribusi *man power*

Alokasi sumber daya manusia yang tidak merata dapat terjadi karena tidak adanya proses rekrut, laju pensiun yang tidak merata, serta kekosongan tenaga kerja dengan keahlian khusus. Sehingga, dapat mengakibatkan tidak optimalnya efisiensi organisasi pada Departemen OD & HCP. Rekomendasi yang diberikan berupa melakukan restrukturisasi organisasi, penarikan penugasan serta mengatur kembali *staffing* personel, mengubah metode kerja lama dengan metode baru yang lebih efisien dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

3. *Corporate action* yang direncanakan tidak berjalan

Penyebab *corporate action* tidak berjalan dengan lancar dikarenakan terdapat beberapa fungsi organisasi yang tidak diterima oleh partner. Hal ini dapat menyebabkan pembentukan KS *Holding* tidak akan tercapai. Rekomendasi pengendalian yang diberikan adalah membuat kajian organisasi untuk meyakinkan partner terhadap fungsi organisasi yang dibutuhkan, membentuk MoU yang

mencakup semua aspek pembentukan *KS Holding* termasuk fungsi organisasi yang disepakati. Selain itu, perlu memastikan kembali bahwa visi, misi, dan strategi pembentukan *KS Holding* telah selaras dengan tujuan jangka panjang antara perusahaan dan partner.

4. Keterlambatan penyesuaian infrastruktur organisasi (*jobdesc & profil jabatan, jalur karir, key position*) dengan perubahan organisasi.

Adanya perubahan proses bisnis menjadi penghambat infrastruktur organisasi mengalami pembaruan. Sehingga, rekomendasi pengendalian yang diberikan berupa mengadakan evaluasi berkala terkait infrastruktur organisasi existing, mengadakan simulasi skenario secara berkala untuk mengidentifikasi potensi masalah atau ketidaksesuaian dalam infrastruktur organisasi.

5.3 Analisis Kesesuaian Hasil COSO ERM dengan GCG

Good Corporate Governance menjadi konsep yang relevan dan penting digunakan bagi semua jenis perusahaan di Indonesia, khususnya perusahaan milik negara atau BUMN. Dalam pedoman GCG, BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri. Sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023 Pasal 49-54, BUMN diwajibkan untuk menerapkan manajemen risiko secara efektif dengan melengkapi pemenuhan organ pengelola risiko sesuai dengan klasifikasi risiko BUMN. Selain itu, terdapat Pasal 62 yang berisi tentang pembentukan unit pengelola risiko yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Pengelola Risiko. Dalam hal ini, sebagai Departemen OD & HCP PT. XYZ yang memiliki tanggung jawab dalam desain organisasi, memiliki peran krusial dalam melakukan manajemen risiko dengan perubahan dan penyesuaian struktur organisasi perusahaan. Tanpa adanya implementasi manajemen risiko, unit pengelola risiko yang terbentuk tidak akan memiliki histori risiko yang jelas.

Berdasarkan hasil analisis kerangka COSO ERM yang berbasis pada KPI, ditemukan bahwa KPI yang terkait dengan organisasi memiliki tingkat risiko tertinggi dibandingkan dengan KPI lainnya. Oleh karena itu, hal ini menjadi aspek penting dalam pembentukan unit pengelola risiko yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Pengelola Risiko, sehingga risiko yang berkaitan dengan organisasi dapat diintegrasikan secara langsung dengan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil manajemen risiko yang dilakukan telah relevan dengan Peraturan Menteri yang baru, yaitu PER-

2/MBU/03/2023 terkait pembentukan organ pengelola risiko. Dengan adanya usulan struktur organisasi ini, perusahaan telah mematuhi regulasi terhadap pedoman *Good Corporate Governance* yang mengacu pada Peraturan Menteri BUMN.

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu yang singkat, sehingga membatasi kemampuan peneliti untuk melakukan observasi perubahan jangka panjang terhadap restrukturisasi yang hingga saat ini belum selesai dilaksanakan. Selain itu, keterbatasan lain terletak pada cakupan studi kasus yang hanya berfokus pada satu unit kerja departemen, sehingga belum sepenuhnya digenerelasi untuk seluruh unit di PT. XYZ. Meskipun penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, penelitian ini tetap penting dilakukan karena memberikan pandangan bahwa hasil manajemen risiko yang diterapkan Departemen OD & HCP PT. XYZ telah sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023 terkait pembentukan organ pengelola risiko serta perusahaan telah mematuhi regulasi pedoman *Good Corporate Governance*.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan dari penelitian ini:

1. Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang dilakukan dengan wawancara bersama 2 *expert* Departemen OD & HCP, dapat diketahui bahwa terdapat 11 kejadian risiko yang dapat menghambat pencapaian KPI departemen. Terdapat 2 kejadian risiko dengan jenis risiko finansial dan 9 kejadian risiko dengan jenis risiko kinerja. Risiko finansial terdapat pada KPI C2 dengan kejadian risiko penyusunan pada proses penyusunan organisasi & prosedur dan penyusunan dalam penentuan posisi *hot job*. Kemudian untuk risiko kinerja adalah pengeluaran biaya SPD melebihi jumlah yang direncanakan, tidak optimalnya distribusi *man power*, *miss match* antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi, keterlambatan penyesuaian infrastruktur organisasi dengan perubahan organisasi, banyaknya WI & prosedur yang perlu dikaji ulang, ketidaksesuaian antara prosedur/WI dengan perubahan organisasi, kesulitan dalam penyusunan *roadmap* INDI 4.0, *corporate action* yang direncanakan tidak berjalan, dan terhambatnya penyelesaian tindak lanjut temuan audit.
2. Hasil COSO ERM *Integrated Framework* berupa kerangka manajemen risiko mulai dari identifikasi risiko hingga langkah pengendalian yang direkomendasikan. Dapat diketahui bahwa prioritas pengendalian terdapat pada risiko yang memiliki bobot KPI paling besar dan menempati kuadran II pada respon risiko, yaitu R3, R2, R8, dan R4. Dimana *miss match* antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi (R3) memiliki langkah pengendalian berupa menyiapkan kajian organisasi atau memberikan dasar setiap adanya permintaan penambahan organisasi baru sesuai dengan proses bisnis dan *benchmark* pada perusahaan serta melakukan evaluasi secara berkala terkait pembahasan struktur organisasi. Kemudian untuk kejadian risiko tidak optimalnya distribusi *man power* (R2) rekomendasi pengendalian yang diberikan berupa melakukan restrukturisasi organisasi, penarikan penugasan serta mengatur kembali *staffing personel*, dan mengubah metode kerja. Untuk kejadian risiko *corporate action* yang direncanakan tidak berjalan (R8) memiliki rekomendasi pengendalian membuat kajian/data untuk meyakinkan partner

terhadap fungsi organisasi yang dibutuhkan, membentuk MoU yang mencakup semua aspek pembentukan KS *Holding* termasuk fungsi organisasi yang disepakati. Selanjutnya untuk kejadian risiko pada keterlambatan penyesuaian infrastruktur organisasi dengan perubahan organisasi (R4) langkah pengendalian yang direkomendasikan adalah mengadakan evaluasi berkala terkait infrastruktur organisasi *existing*, mengadakan simulasi skenario secara berkala untuk mengidentifikasi potensi masalah atau ketidaksesuaian dalam infrastruktur organisasi.

3. Berdasarkan hasil kerangka COSO ERM berbasis KPI, dapat diketahui bahwa KPI yang berkaitan dengan organisasi memiliki *risk level* paling tinggi daripada poin KPI lainnya. Sehingga, hal ini menjadi poin penting terhadap pembentukan unit pengelola risiko yang bertanggung jawab langsung terhadap Direktur Pengelola Risiko agar risiko terkait organisasi dapat terintegrasi langsung dengan perusahaan. Usulan Struktur Organisasi PT. XYZ yang telah disesuaikan dengan hasil kerangka COSO ERM dan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 Pasal 49-55 dan Pasal 62 bahwa unit pengelola risiko berada di bawah langsung Direktur Pengelola Risiko.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan, berikut merupakan saran yang dapat digunakan sebagai rekomendasi dalam upaya pengendalian risiko-risiko pencapaian KPI Departemen OD & HCP yang mungkin terjadi:

1. PT. XYZ pada bagian unit kerja Organization Design & Human Capital Planning dapat mengadakan evaluasi secara berkala terkait pembahasan struktur organisasi dan perkembangan infrastruktur organisasi, mengingat masih berlangsungnya restrukturisasi organisasi yang menjadikan kebijakan dan proses bisnis mengalami perubahan yang signifikan. Selain itu, unit kerja OD & HCP dapat menyiapkan kajian organisasi atau memberikan dasar setiap adanya permintaan penambahan organisasi baru sesuai dengan proses bisnis dan *benchmark* pada perusahaan serta penarikan penugasan serta mengatur kembali *staffing personel* untuk menanggulangi ketidakcocokan maupun tidak meratanya posisi organisasi. Untuk menuju *corporate action*, unit kerja OD & HCP direkomendasikan untuk membuat kajian/data untuk meyakinkan *partner*

terhadap fungsi organisasi yang dibutuhkan, membentuk MoU yang mencakup semua aspek pembentukan *KS Holding*.

2. Penelitian selanjutnya dapat melakukan observasi terhadap potensi risiko yang lebih detail dan terperinci, karena pasti akan terjadi perubahan KPI untuk menyesuaikan kebijakan dan proses bisnis berdasarkan restrukturisasi yang belum selesai dilakukan. Selain itu, pasti akan ditemukan potensi-potensi baru yang dapat menghambat tercapainya KPI unit kerja. Penelitian ini masih memiliki potensi untuk terus dikembangkan dengan kerangka manajemen risiko yang lainnya seperti *International Risk Governance Council (IRGC) Framework*, *Federation of European Risk Management Associations (FERMA) Risk Management Standard*, dan masih banyak kerangka manajemen risiko lain yang nantinya dapat memberikan perspektif yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Simatupang, A., Rahman, A., Hasibuan, J., Telaumbanua, J., Hutabarat, A., Edison, G., Pateh, Y. Y., & Tewu., M. L. D. (2022). Manajemen Risiko Berbasis Key Performance Indicator Pada Credit Union. *Jurnal Manajemen Risiko*, 3(1). <https://doi.org/10.33541/mr.v3i1.4484>
- Al-Fatlawi, Q. A., Farttoosi, D. S. Al, & Almagtome, A. H. (2021). Accounting Information Security and IT Governance Under COBIT 5 Framework: A Case Study. *Webology*, 18(SpecialIssue2). <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI02/WEB18073>
- Kristi, A., Rubianto, A., Koibur, M. M., Nathanael, C., Sangkek, D., Nadeak, W. E., & Tewu, D. (2021). Key Performance Indicator Berbasis Manajemen Risiko Studi Kasus (PT GRC Management). *Jurnal Manajemen Risiko*, 2(1). <https://doi.org/10.33541/mr.v2i1.4732>
- Azizah, S. N., & Budiasih, B. (2023). Mampukah Proses Produksi Perusahaan Besar Industri Besi dan Baja Dasar di Indonesia Mencapai Tingkat Efisiensi Maksimal? *Seminar Nasional Official Statistics*, 2023(1). <https://doi.org/10.34123/semnasoffstat.v2023i1.1642>
- Azra Wijaeni, N. (2022). Analisis Resiko Operasional Usaha Pada Koperasi Simpan Pinjam Wahana Makmur (KOWAMAR) Kec. Bukit Raya Kota Pekanbaru Pada Masa Covid-19. *Jurnal Ekonomi Dna Bisnis*.
- COSO. (2023). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. COSO. <https://www.coso.org/>
- Dwiasnati, S., & Hidayat, R. R. (2022). Penerapan Manajemen Risiko Menggunakan COSO: Enterprise Risk Management Framework Integrated Pada PT ALPHANET. *Jurnal Tata Kelola Dan Kerangka Kerja Teknologi Informasi*, 8(2). <https://doi.org/10.34010/jtk3ti.v8i2.7845>
- Efe, A. (2023). A Comparison of Key Risk Management Frameworks: COSO-ERM, NIST RMF, ISO 31.000, COBIT. *Journal of Auditing and Assurance Services*, 3(2).
- Harjoni, H., Giovanni, J., & Zakiah, W. (2024). COSO enterprise risk management design in higher education academic administration services. ... *of Interest: Economics, Business ...*, 1(1).
- Hutagalung, L. E. (2022). Analisa Manajemen Risiko Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Pada Rumah Sakit XYZ Menggunakan ISO 31000. *TeIka*, 12(01). <https://doi.org/10.36342/teika.v12i01.2820>
- Lubis, M. D. S., & Imsar. (2022). Analisis Manajemen Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada UD. Anugrah Cabang Rantauprapat. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 9(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v9i3.44457>
- Muslih, M., & Avivi, F. (2021). Asistensi Implementasi Manajemen Resiko Pada Pt Filda Fikrindo. *Jurnal Pengabdian Masyarakat TRI ...*, 3(1).
- Nurlaela, R., & Suhendi, S. (2021). Evaluasi Manajemen Risiko Tata Kelola TI berbasis COSO ERM Intergrated Framework pada Perguruan Tinggi XYZ. *Jurnal Informatika Terpadu*, 7(1). <https://doi.org/10.54914/jit.v7i1.316>
- Pratama, I. P. A. E., & Pratika, M. T. S. (2021). Manajemen Risiko Teknologi Informasi Terkait Manipulasi dan Peretasan Sistem pada Bank XYZ Tahun 2020 Menggunakan ISO 31000:2018. *Jurnal Telematika*, 15(2).

- <https://doi.org/10.61769/telematika.v15i2.333>
- Ridwan, A., Ferdinant, P. F., & Ekasari, W. (2020). Perancangan mitigasi risiko rantai pasok produk pallet dan dunnage menggunakan metode House of Risk. *Teknika: Jurnal Sains Dan Teknologi*, 16(1). <https://doi.org/10.36055/tjst.v16i1.8028>
- Safitri, S. A., & Rufaedah, Y. (2020). Perancangan Enterprise Risk Management pada Perusahaan Peternakan (Studi Kasus pada PT Aretha Nusantara Farm). *Industrial Research Workshop and National Seminar*.
- Santoso, S., Abdullah, S., & Ramli, S. (2022). Penerapan Economical Project Risk Management di Perusahaan Explorasi dan Eksploitasi Minyak dan Gas Bumi Pt. Xyz. *Jurnal Syntax Admiration*, 3(3). <https://doi.org/10.46799/jsa.v3i3.401>
- Tangprasert, S. (2020). A Study of Information Technology Risk Management of Government and Business Organizations in Thailand using COSO-ERM based on the COBIT 5 Framework. *The Journal of Applied Science*, 19(1). <https://doi.org/10.14416/j.appsci.2020.01.002>
- Wati, L. N., Ramdany, R., & Soma, A. M. (2021). Desain Enterprise Risk Management Pada Perguruan Tinggi Di Stie Muhammadiyah JAKARTA. *JURNAL AKUNTANSI*, 10(2). <https://doi.org/10.37932/ja.v10i2.439>
- Yefany Syahputri, H., & Kitri, M. L. (2020). Enterprise Risk Management Analysis of Group XYZ Based on ISO 31000:2018 Framework. In *Asian Journal of Accounting and Finance* (Vol. 2, Issue 3).
- Yuliani Dewi. (2022). Mitigasi Masalah Verifikasi Parpol Di Provinsi Jawa Timur. *Electoral Governance Jurnal Tata Kelola Pemilu Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.46874/tkp.v4i1.477>
- Zulaikha, I., & Murtanto. (2023). Pengaruh Good Corporate Governance dan Kinerja Keuangan Terhadap Enterprise Risk Management. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(9).
- Azizah, Wafiq, & Farid, M. (2021). Manajemen risiko dalam perbankan syariah. *Jurnal Akuntansi Syariah*.
- Syahrial, S. S., Wahyuari, W., & Julianto, H. (2023). Enterprise Risk Management pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus di STMA TRISAKTI). *Jurnal Green Growth dan Manajemen Lingkungan*.
- Yuni, S., Yuniati, A., & Umbing, G. B. (2024). A COSO ERM Integrated Framework Evaluation of It Governance Risk Management. *Journal of Interest: Economic, Business, and Accounting Review*.

LAMPIRAN

Tabel Penilaian Risiko COSO ERM *Integrated Framework* Oleh OD & HCP Manager

NO	KPI	RISIKO	PELUANG	DAMPAK	Tingkat Risiko
1	Meminimalkan Pengeluaran Operating <i>Expense</i> di lingkungan Divisi	Pengeluaran biaya SPD melebihi jumlah yang direncanakan	1	1	Rendah
2	Efisiensi Organisasi Melalui Penerapan Strategi <i>Negative growth</i>	Tidak optimalnya distribusi <i>man power</i>	3	2	Tinggi
3	Memastikan Jumlah Posisi Organisasi sesuai dengan Pola Operasi	<i>Miss match</i> antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi.	3	2	Tinggi
4	<i>Review</i> Infrastruktur Organisasi	Keterlambatan penyesuaian Infrastruktur Organisasi (<i>Jobdesc</i> & Profil Jabatan, Jalur Karir, <i>Key position</i>) dengan perubahan organisasi.	3	2	Tinggi
5	Pengelolaan Prosedur dan WI	Banyaknya WI & Prosedur yang perlu diupdate/kaji ulang.	2	2	Tinggi
		Ketidaksesuaian antara Prosedur/ WI dengan Perubahan organisasi.	2	2	Tinggi
6	Penyusunan <i>Roadmap</i> INDI 4.0	Kesulitan dalam penyusunan <i>roadmap</i> INDI 4.0	2	1	Rendah
7	Pembentukan Organisasi KS <i> Holding</i>	<i>Corporate action</i> yang direncanakan tidak berjalan	3	2	Tinggi
8	Implementasi Kepatuhan Anti Penyuaan	Penyuapan pada proses Penyusunan Organisasi & Prosedur	1	1	Rendah
		Penyuapan dalam penentuan posisi <i>hot job</i> .	1	1	Rendah
9	Terselesainya Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Eksternal	Terhambatnya penyelesaian tindak lanjut temuan audit.	2	1	Rendah

Tabel Penilaian Risiko COSO ERM *Integrated Framework* Oleh Org. Design & System
Procedure Dev.

NO	KPI	RISIKO	PELUANG	DAMPAK	Tingkat Risiko
1	Meminimalkan Pengeluaran Operating <i>Expense</i> di lingkungan Divisi	Pengeluaran biaya SPD melebihi jumlah yang direncanakan	2	1	Rendah
2	Efisiensi Organisasi Melalui Penerapan Strategi <i>Negative growth</i>	Tidak optimalnya distribusi <i>man power</i>	3	2	Tinggi
3	Memastikan Jumlah Posisi Organisasi sesuai dengan Pola Operasi	<i>Miss match</i> antara strategi organisasi dengan jumlah posisi organisasi.	3	2	Tinggi
4	<i>Review</i> Infrastruktur Organisasi	Keterlambatan penyesuaian Infrastruktur Organisasi (<i>Jobdesc</i> & Profil Jabatan, Jalur Karir, <i>Key position</i>) dengan perubahan organisasi.	3	2	Tinggi
5	Pengelolaan Prosedur dan WI	Banyaknya WI & Prosedur yang perlu diupdate/kaji ulang.	1	2	Rendah
		Ketidaksesuaian antara Prosedur/ WI dengan Perubahan organisasi.	2	2	Tinggi
6	Penyusunan <i>Roadmap</i> INDI 4.0	Kesulitan dalam penyusunan <i>roadmap</i> INDI 4.0	2	2	Tinggi
7	Pembentukan Organisasi KS <i> Holding</i>	<i>Corporate action</i> yang direncanakan tidak berjalan	3	2	Tinggi
8	Implementasi Kepatuhan Anti Penyuaan	Penyuapan pada proses Penyusunan Organisasi & Prosedur	1	1	Rendah
		Penyuapan dalam penentuan posisi <i>hot job</i> .	1	1	Rendah
9	Terselesainya Tindak Lanjut Hasil Audit Internal dan Eksternal	Terhambatnya penyelesaian tindak lanjut temuan audit.	2	1	Rendah