

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PERDAGANGAN
INTERNASIONAL MELALUI INTEGRASI *ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT* ISO 31000:2018 DAN MODEL *BALANCED
SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN: PENELITIAN STUDI KASUS PADA PT. ABA**

TESIS



Disusun Oleh,

CATARINA PUTRI MARISKA ISYANI

13190050

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2023

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Catarina Putri Mariska Isyani
NIM : 13190050
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PERDAGANGAN INTERNASIONAL MELALUI INTEGRASI ENTERPRISE RISK MANAGEMENT ISO 31000:2018 DAN MODEL BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: PENELITIAN STUDI KASUS PADA PT. ABA”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Denpasar
Pada tanggal : 09 Juni 2023

Yang menyatakan,



(Catarina Putri Mariska I.)
NIM. 13190050

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PERDAGANGAN
INTERNASIONAL MELALUI INTEGRASI *ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT* ISO 31000:2018 DAN MODEL *BALANCED
SCORECARD* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN: PENELITIAN STUDI KASUS PADA PT. ABA**

TESIS

**Diajukan kepada Fakultas Bisnis, Program Studi Magister Manajemen
Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta
Untuk memenuhi sebagian syarat-syarat
Guna memperoleh gelar
Magister Manajemen**



Disusun oleh:

CATARINA PUTRI MARISKA ISYANI

13190050

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2023

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Catarina Putri Mariska Isyani
NIM : 13190050
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PERDAGANGAN INTERNASIONAL MELALUI INTEGRASI ENTERPRISE RISK MANAGEMENT ISO 31000:2018 DAN MODEL BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: PENELITIAN STUDI KASUS PADA PT. ABA”

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Denpasar
Pada tanggal : 09 Juni 2023

Yang menyatakan,



(Catarina Putri Mariska I.)
NIM. 13190050

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul:

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PERDAGANGAN
INTERNASIONAL MELALUI INTEGRASI *ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT* ISO 31000:2018 DAN MODEL *BALANCED SCORECARD*
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: PENELITIAN
STUDI KASUS PADA PT. ABA**

telah diajukan dan dipertahankan oleh:

Catarina Putri Mariska Isyani

13190050

Dalam Ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen

Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen pada tanggal

06 JUL 2023

Nama Dosen

Tanda Tangan

1. Dr. Singgih Santoso, M.M
(Ketua Dosen Penguji)

2. Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D
(Dosen Penguji)

3. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si
(Dosen Pembimbing)

07 JUL 2023

Yogyakarta,

Disahkan oleh



Dekan

Ketua Program Studi

Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si

Dr. Singgih Santoso, M.M

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PERDAGANGAN
INTERNASIONAL MELALUI INTEGRASI *ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT* ISO 31000:2018 DAN MODEL *BALANCED SCORECARD*
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: PENELITIAN
STUDI KASUS PADA PT. ABA**

Adalah asli hasil karya saya, dan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat memperoleh gelar magister diperguruan tinggi. Apabila saya dengan sengaja atau tidak melakukan hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik.

Yogyakarta, 10 Juni 2023



Catarina Putri Mariska Isyani

NIM: 13190050

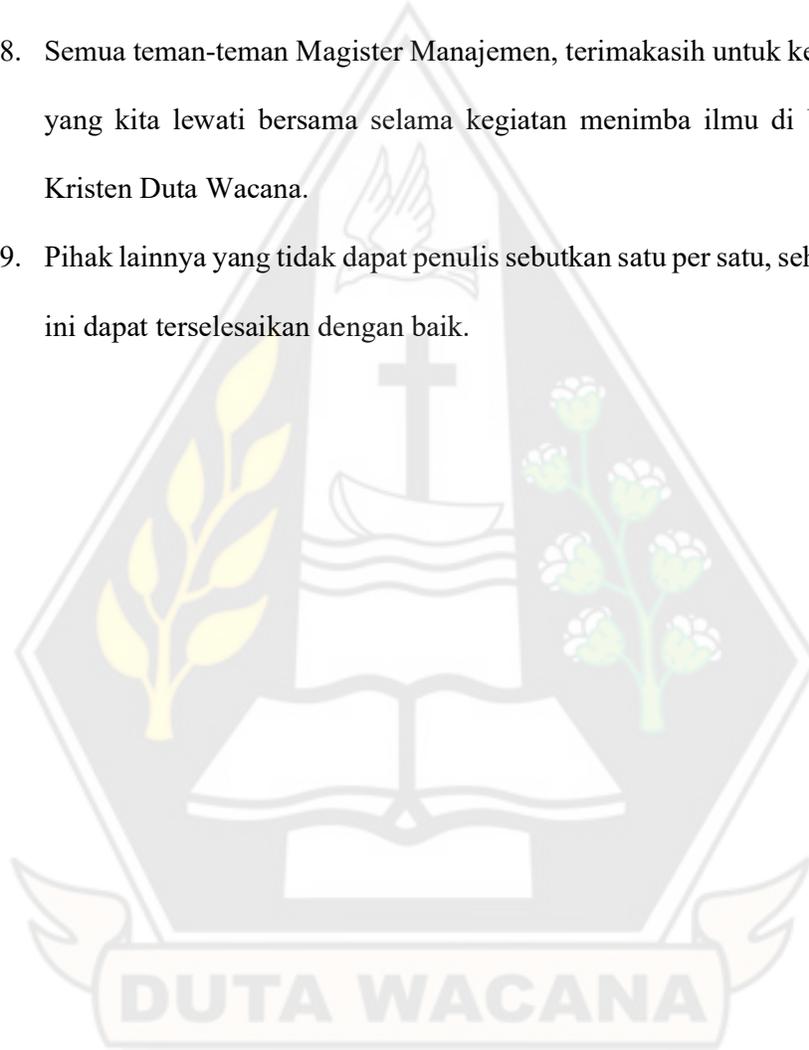
DUTA WACANA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menerima banyak bimbingan, saran, motivasi, serta koreksi yang membangun dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mempersembahkan buah pikiran untuk:

1. Tuhan Yesus Kristus atas penyertaan, kekuatan dan perlindungan-Nya kepada penulis selama proses penyusunan hingga penyelesaian tesis ini.
2. Kedua Orang tua penulis, papa dan mama yang tidak pernah lelah membimbing, memberikan dukungan, doa dan kasih sayang hingga saat ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Alexander Geraldy Fernandez, suamiku yang senantiasa sabar memberikan waktu, dukungan dan semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
4. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang memberikan arahan dan bimbingan pada tesis ini. Terimakasih atas kesabaran dan bantuan koreksinya yang sangat membangun selama proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana atas ilmu dan diskus-diskusi yang sangat bermanfaat selama penulis belajar.
6. Seluruh jajaran manajemen PT. ABA Denpasar dalam peranannya sebagai subjek penelitian yang sudah menyambut dengan antusias, memberikan dukungan penuh pada terselenggaranya proses hingga penyelesaian penelitian ini.

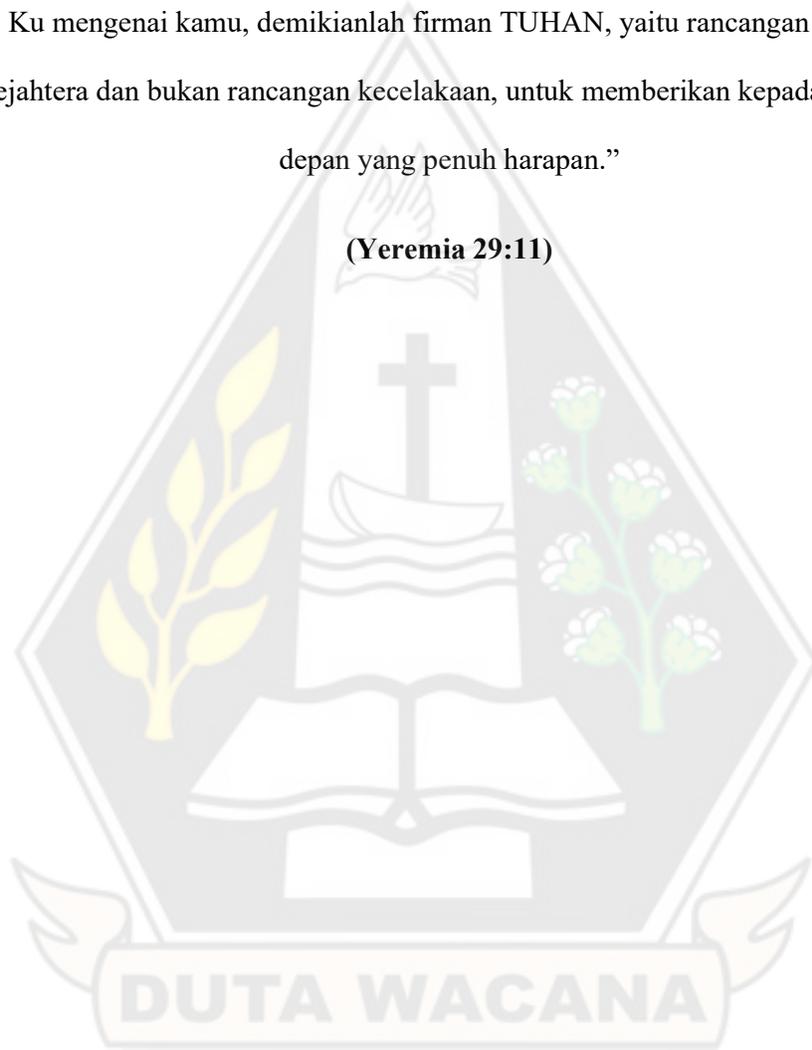
7. Semua karyawan PT. ABA, special untuk Putri Uswatun dan Ni Wayan Risma karena telah menjadi rekan bekerja yang memberikan kehangatan dan selalu bersemangat membantu penulis dalam menyediakan data-data yang diperlukan untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Semua teman-teman Magister Manajemen, terimakasih untuk kebersamaan yang kita lewati bersama selama kegiatan menimba ilmu di Universitas Kristen Duta Wacana.
9. Pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.



HALAMAN MOTTO

“Sebab Aku (TUHAN) ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-
Ku mengenai kamu, demikianlah firman TUHAN, yaitu rancangan damai
sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari
depan yang penuh harapan.”

(Yeremia 29:11)



KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena berkat penyertaan dan kekuatan yang diberikan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “Penerapan Manajemen Risiko Perdagangan Internasional Melalui Integrasi *Enterprise Risk Management* ISO 31000:2018 dan Model *Balanced Scorecard* untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Penelitian Studi Kasus pada PT. ABA”.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Kristen Duta Wacana. Penyusunan tesis ini juga bertujuan untuk menghasilkan suatu karya ilmiah, yang dapat bermanfaat bagi perkembangan akademik dan kepentingan para pembacanya.

Sesuai pepatah bahwa “Tiada gading yang tak retak”, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini, masih banyak kekurangan karena keterbatasan baik dari sisi penulis maupun kondisi selama proses penelitian. Sehingga, penulis sangat mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun.

Pada akhir kata, penulis sampaikan rasa terimakasih kepada semua pihak yang terlibat dan membantu baik secara moril, materiil dan non-materiil dalam penyusunan tesis ini. Semoga Tuhan Yesus Kristus senantiasa mengalirkan berkat dan kasih-Nya untuk kita semua.

Yogyakarta, 10 Juni 2023

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	4
1.3. Perumusan Masalah.....	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Batasan Penelitian.....	7
1.6. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II	10
KAJIAN LITERATUR	10
2.1. <i>Resources Dependent Theory</i> dalam Pertimbangan Tindakan Mitigasi Risiko.....	10
2.2. <i>Enterprise Risk Management (ERM) ISO 31000:2018</i>	12
2.3. <i>Key Risk Indicators (KRI)</i>	26
2.4. Meningkatkan Kinerja Perusahaan.....	28
2.5. Model <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	31
2.6. Risiko Perdagangan Internasional, Risiko Internal dan Risiko Eksternal	41
2.7. Hasil Penelitian Terdahulu.....	56
2.8. Keterkaitan ERM dan Model BSC.....	60

2.9. Kerangka Berpikir Penelitian.....	62
BAB III.....	64
PROFIL PERUSAHAAN.....	64
3.1. Gambaran Umum.....	64
3.2. Proses Bisnis.....	81
BAB IV.....	87
METODE PENELITIAN.....	87
4.1. Jenis dan Desain Penelitian.....	87
4.2. Subjek dan Objek Penelitian.....	89
4.3. Teknik Pengumpulan Data.....	90
4.4. Pengukuran (Definisi Operasional Variable).....	92
4.5. Teknik Analisa Data.....	97
4.6. Proses Tahapan Analisis, Teknik Pengukuran dan Instrumen Implementasi Manajemen Risiko Berbasis <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) ISO 31000:2018 dan Model <i>Balanced Scorecard</i>	99
1. Teknik Perumusan Sasaran Organisasi Menggunakan Model <i>Balanced Scorecard</i>.....	101
2. Teknik Penerapan Proses ERM berbasis ISO 31000:2018	111
3. Teknik Pengukuran dan Instrumen Implementasi Proses ERM berbasis ISO 31000:2018	138
BAB V.....	144
HASIL DAN PEMBAHASAN	144

5.1.	Asesmen Manajemen Risiko Inheren (Identifikasi, Analisis dan Evaluasi Risiko).....	144
	1. Identifikasi Risiko	144
	2. Analisis Risiko Inheren	149
	3. Evaluasi Risiko Inheren	173
5.2.	Pemetaan Strategi Model BSC dengan Komponen Risiko dalam rangka menentukan KRI dan Tindakan Penanganan Risiko	179
	1. Profil dan Peta Risiko Inheren	180
	2. Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren	193
5.3.	Asesmen Manajemen Risiko Residual (Analisis, Evaluasi Risiko dan Realisasi Penanganan Risiko Inheren).....	200
	1. Analisis Risiko Residual	200
	2. Evaluasi Risiko Residual	224
	3. Realisasi Penanganan Risiko Inheren	237
5.4.	Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM Berbasis ISO 31000:2018 dan Model BSC. 250	
	1. Perbandingan Kinerja pada Customer Perspective Strategi Model BSC	251
	2. Perbandingan Kinerja pada Financial Perspective Strategi Model BSC	253
	3. Perbandingan Kinerja pada Bussiness Process Perspective Strategi Model BSC	256

4. <i>Perbandingan Kinerja pada Learning & Growth Perspective Strategi Model BSC</i>	260
5. <i>Rekapitulasi Perbandingan Kinerja pada Sasaran-sasaran Empat Perspective Strategi Model BSC Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM 31000;2018</i>	262
BAB VI	265
KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	265
6.1. Kesimpulan Hasil Penerapan Manajemen Risiko Berbasis <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) ISO 31000:2018 dan Model <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dalam Meningkatkan Kinerja PT. ABA.....	265
6.2. Keterbatasan Penelitian.....	266
6.3. Saran Penelitian	267
DAFTAR PUSTAKA	268
LAMPIRAN	272
Lampiran 1. Data Wawancara Mendalam.....	272
Lampiran 2. Data Pelaksana Implementasi BSC dan ERM.....	274
Lampiran 3. Matriks RACI Implementasi BSC dan ERM	275
Lampiran 4. Tabel Rencana Komunikasi dan Konsultasi Implementasi BSC dan ERM.....	276
Lampiran 5. Formulir Konteks Risiko Unit MS	279
Lampiran 6. Formulir Konteks Risiko Unit FAX.....	281
Lampiran 7. Formulir Konteks Risiko Unit PK.....	283

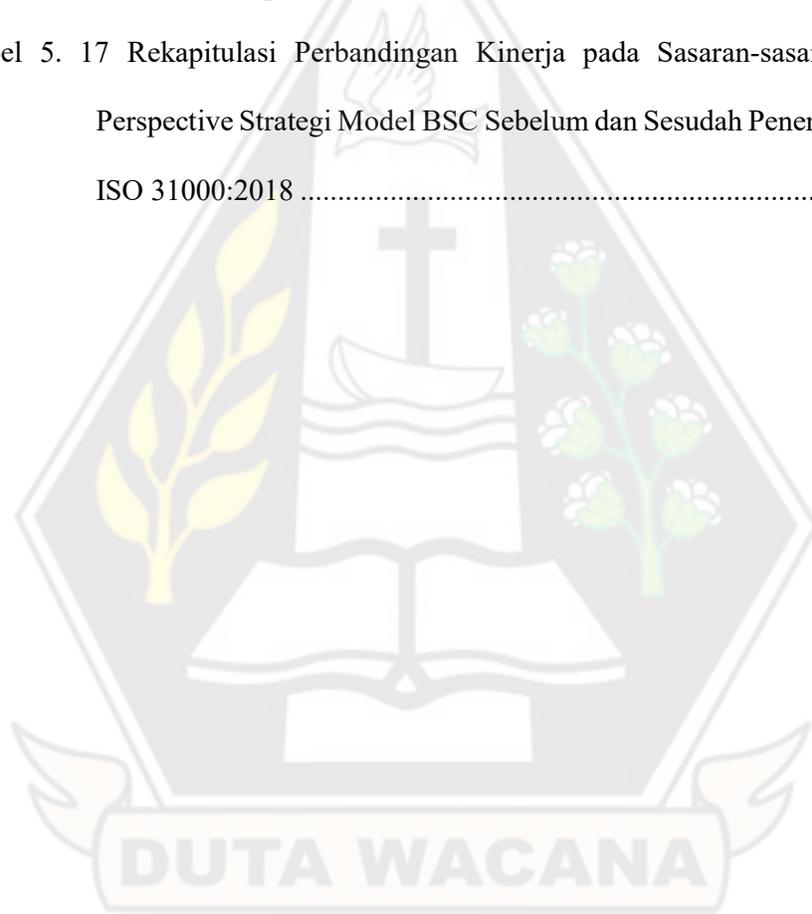
Lampiran 8. Formulir Konteks Risiko Unit PL	284
Lampiran 9. Formulir Konteks Risiko Unit PG	286
Lampiran 10. Formulir Konteks Risiko Unit HG	288
Lampiran 11. Tabel Integrasi Metode BSC dan ERM berbasis ISO 31000:2018	290
Lampiran 12. Kesepakatan Kriteria Level Dampak dan Frekuensi	294
Lampiran 13. Persetujuan Garis Batas Toleransi dan Tingkatan Risiko	295
Lampiran 14. Pemetaan Kuesioner Analisis Risiko.....	296
Lampiran 15. Kuesioner Analisis Peristiwa Risiko	299
Lampiran 16. Data Responden Kuesioner Analisis Inheren Risk.....	304
Lampiran 17. Tabel Profil dan Peta Inheren Risk.....	307
Lampiran 18. Tabel Formulir RTP Inheren Risk Divisi FAX	310
Lampiran 19. Tabel Formulir RTP Inheren Risk Divisi HG	311
Lampiran 20. Tabel Formulir RTP Inheren Risk PG.....	312
Lampiran 21. Tabel Formulir RTP Inheren Risk PL	313
Lampiran 22. Tabel Formulir RTP Inheren Risk PK.....	314
Lampiran 23. Tabel Formulir RTP Inheren Risk MS	315
Lampiran 24. Data Responden Kuesioner Analisis Residual Risk.....	317
Lampiran 25. Tabel Laporan Realisasi Penanganan Risiko.....	320
Lampiran 26. Tabel Evaluasi Kinerja Menggunakan Integrasi Model BSC dan Penerapan ERM ISO 31000:2018.....	324

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Rangkuman Penelitian Terdahulu.....	56
Tabel 3. 1 Jenis Korala Hasil Transplantasi di PT. ABA dan Keterangan Umur Panen	76
Tabel 4. 1 Tabel Indikator Risiko Perdagangan International	92
Tabel 4. 2 Tabel Indikator Risiko Internal	94
Tabel 4. 3 Tabel Indikator Risiko Eksternal	95
Tabel 4. 4 Analisis SWOT PT. ABA	102
Tabel 4. 5 Analisis Key Internal Factor (SW) PT. ABA	104
Tabel 4. 6 Analisis Key Eksternal Factor (OT) PT. ABA	105
Tabel 4. 7 Peta Strategi Model Balance Scorecard (BSC) PT. ABA Maret 2021 s.d Maret 2022	110
Tabel 4. 8 Matriks RACI Penerapan Model BSC & Proses ERM di PT. ABA .	112
Tabel 4. 9 Informasi Pelaksana Penerapan Model BSC & Proses ERM di PT. ABA	114
Tabel 4. 10 Tabel Rencana Komunikasi dan Konsultasi Penerapan Model BSC dan Proses ERM di PT. ABA	116
Tabel 4. 11 Kriteria Level Frekuensi	135
Tabel 4. 12 Kriteria Level Dampak	135
Tabel 4. 13 Kesepakatan Penilaian Tingkat Risiko dan Selera Risiko	137
Tabel 4. 14 Pemetaan Kuesioner Analisis Risiko	139
Tabel 5. 1 Tabel Komponen Risiko	145
Tabel 5. 2 Data Jawaban Responden Kuesioner Analisis Risiko Inheren	151

Tabel 5. 3 Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Kelompok Risiko Perdagangan Internasional.....	175
Tabel 5. 4 Tabel Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Kelompok Risiko Eksternal menurut Chapman.....	177
Tabel 5. 5 Tabel Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Kelompok Risiko Internal menurut Chapman.....	179
Tabel 5. 6 Pemetaan Strategi BSC dengan Komponen Manajemen Risiko	181
Tabel 5. 7 Profil dan Peta Risiko Inheren	187
Tabel 5. 8 Data Jawaban Responden Kuesioner Analisis Risiko Residual	201
Tabel 5. 9 Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Dimensi Kelompok Risiko Perdagangan Internasional	227
Tabel 5. 10 Tabel Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Dimensi Kelompok Risiko Eksternal - Chapman.....	231
Tabel 5. 11 Tabel Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Dimensi Kelompok Risiko Internal – Chapman.....	234
Tabel 5. 12 Laporan Realisasi Penanganan Risiko Inheren, periode penerapan Maret 2021 s.d Maret 2022	238
Tabel 5. 13 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC – Customer Perspective	251
Tabel 5. 14 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC – Financial Perspective.....	255

Tabel 5. 15 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC – Bussiness Process Perspective.....	256
Tabel 5. 16 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC – Learning & Growth Perspective.....	261
Tabel 5. 17 Rekapitulasi Perbandingan Kinerja pada Sasaran-sasaran Empat Perspective Strategi Model BSC Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018	262



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Sales PT. ABA tahun 2012 sampai dengan tahun 2021	2
Gambar 2. 1 Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines.....	15
Gambar 2. 2 Contoh keterkaitan Metode Pengukuran Kinerja menggunakan model BSC dan Proses Manajemen Risiko.....	61
Gambar 2. 3 Kerangka Berpikir Penelitian Penerapan Model BSC dan Proses ERM	62
Gambar 3. 1 Resume Draft RUU – Usulan Pengendalian melalui Mekanisme Penetapan Kuota.....	66
Gambar 3. 2 Beberapa jenis koral hasil transplantasi PT. ABA.....	68
Gambar 3. 3 Struktur Organisasi PT. ABA tahun 2021.....	69
Gambar 3. 4 Farm PT. ABA yang berlokasi di Pantai Bangsring, Jawa Timur ...	72
Gambar 3. 5 Farm PT. ABA yang berlokasi di Pantai Serangan, Denpasar Selatan	72
Gambar 3. 6 Skema Proses Bisnis PT. ABA	82
Gambar 4. 1 Desain Penelitian One-Control Group Pretest-Posttest	88
Gambar 4. 2 Skema Tahapan Implementasi Manajemen Risiko ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC studi kasus PT. ABA	100
Gambar 4. 3 Strategi-strategi Persilangan Faktor Analisis SWOT.....	106
Gambar 4. 4 Peta Strategi PT. ABA dalam Empat perspective model BSC	109
Gambar 4. 5 Pembentukan Komite ERM dalam Struktur Organisasi PT. ABA	115

Gambar 4. 6 Formulir Konteks Manajemen Risiko – Ruang Lingkup Divisi Marketing & Shipment.....	127
Gambar 4. 7 Formulir Konteks Manajemen Risiko – Ruang Lingkup Divisi Finance, Accounting & Tax	128
Gambar 4. 8 Formulir Konteks Manajemen Risiko – Ruang Lingkup Divisi Procurement Koral	129
Gambar 4. 9 Formulir Konteks Manajemen Risiko – Ruang Lingkup Divisi Penangkaran di Laut.....	131
Gambar 4. 10 Formulir Konteks Manajemen Risiko – Ruang Lingkup Divisi Penangkaran di Gudang	132
Gambar 4. 11 Formulir Konteks Manajemen Risiko – Ruang Lingkup Divisi HR & GA	134
Gambar 4. 12 Matriks Analisis Risiko.....	137
Gambar 5. 1 Tingkat Risiko Inheren Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Acceptance Risk (AR).....	154
Gambar 5. 2 Tingkat Risiko Inheren Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Comercial Credit Financial Risk (FR)	155
Gambar 5. 3 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Documentary Risk	156
Gambar 5. 4 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Foreign Exchange Risk (ER)....	157
Gambar 5. 5 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Operational Risk – Sumber risiko: Non-Delivery (ND)	157
Gambar 5. 6 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Economical Risk (EC)	158

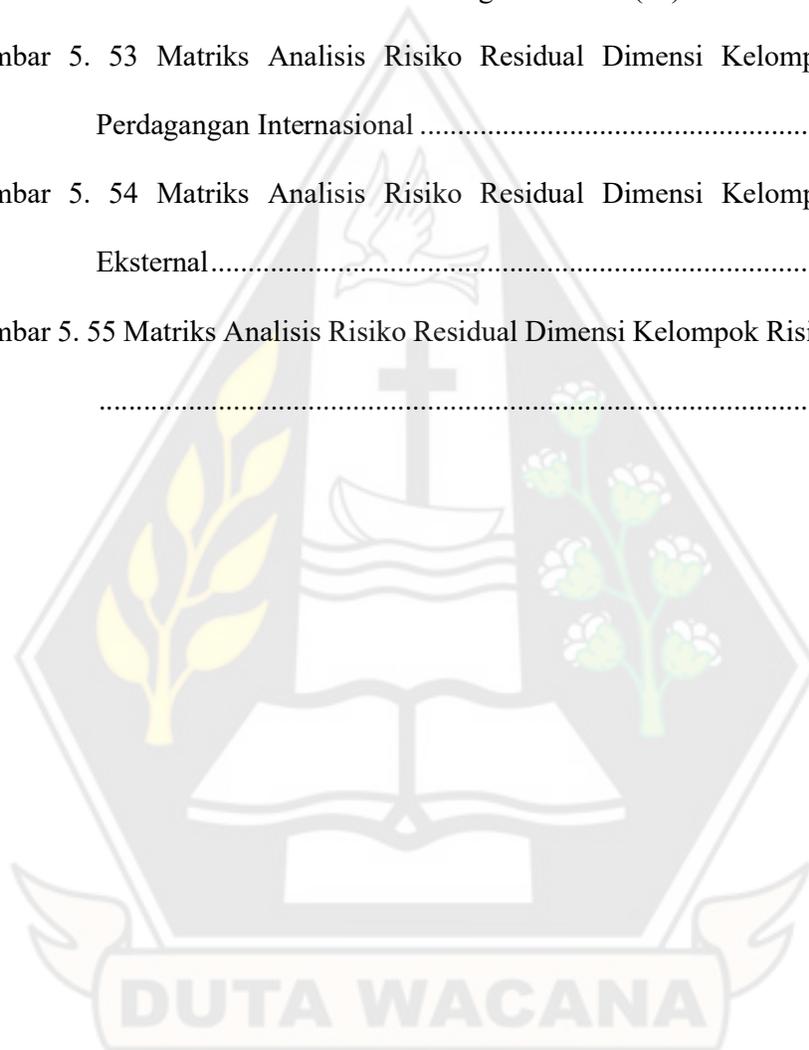
Gambar 5. 7 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Operational Country Risk (CR)	159
Gambar 5. 8 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Transportasi – Sumber risiko: Risiko Pengiriman (RP)	160
Gambar 5. 9 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Transaksional – Sumber risiko: Transactional Trade Risk (TR)	161
Gambar 5. 10 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Ekonomi – Sumber risiko Eksternal: Inflasi (RI).....	162
Gambar 5. 11 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja – Sumber risiko Internal: Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)	163
Gambar 5. 12 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Risiko Kondisi Cuaca (RC)	164
Gambar 5. 13 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Sumber Energi (RS).....	164
Gambar 5. 14 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)	165
Gambar 5. 15 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP).....	166
Gambar 5. 16 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)...	167
Gambar 5. 17 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW).....	168

Gambar 5. 18 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Pasar – Sumber risiko Eksternal: Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP).....	169
Gambar 5. 19 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)	169
Gambar 5. 20 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Pola Socio-Economics (SE).....	170
Gambar 5. 21 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Kelemahan Komunikasi (KM).....	171
Gambar 5. 22 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI).....	172
Gambar 5. 23 Matriks Analisis Risiko atas Kelompok Risiko Perdagangan Internasional.....	174
Gambar 5. 24 Matriks Analisis Risiko atas Kelompok Risiko Eksternal menurut Chapman.....	176
Gambar 5. 25 Matriks Analisis Risiko atas Kelompok Risiko Internal menurut Chapman.....	178
Gambar 5. 26 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Finance, Accounting, dan Tax (FAX)	194
Gambar 5. 27 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: HR & General Affair (HG)	195
Gambar 5. 28 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Penangkalan di Gudang (PG).	196

Gambar 5. 29 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Penangkalan di Laut (PL).....	197
Gambar 5. 30 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Procurement Karang (PK).....	198
Gambar 5. 31 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Marketing & Legalitas Shipment (MS)	199
Gambar 5. 32 Tingkat Risiko Residual Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Acceptance Risk (AR).....	204
Gambar 5. 33 Tingkat Risiko Residual Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Comercial Credit Financial Risk (FR)	205
Gambar 5. 34 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Documentary Risk	206
Gambar 5. 35 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Foreign Exchange Risk (ER)	207
Gambar 5. 36 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Operational Risk – Sumber risiko: Non-Delivery (ND).....	208
Gambar 5. 37 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Economical Risk (EC)	209
Gambar 5. 38 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Operational Country Risk (CR)	210
Gambar 5. 39 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Transportasi – Sumber risiko: Risiko Pengiriman (RP)	211
Gambar 5. 40 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Ekonomi – Sumber risiko Eksternal: Inflasi (RI).....	212

Gambar 5. 41 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja – Sumber risiko Internal: Kelemahan Sistem Pencegahan (RK).....	213
Gambar 5. 42 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Risiko Kondisi Cuaca (RC)	214
Gambar 5. 43 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Sumber Energi (RS).....	215
Gambar 5. 44 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)	216
Gambar 5. 45 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP).....	217
Gambar 5. 46 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)	218
Gambar 5. 47 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW)..	219
Gambar 5. 48 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Pasar – Sumber risiko Eksternal: Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP).....	220
Gambar 5. 49 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)	221
Gambar 5. 50 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Pola Socio-Economics (SE).....	222

Gambar 5. 51 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Kelemahan Komunikasi (KM).....	223
Gambar 5. 52 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI).....	224
Gambar 5. 53 Matriks Analisis Risiko Residual Dimensi Kelompok Risiko Perdagangan Internasional	226
Gambar 5. 54 Matriks Analisis Risiko Residual Dimensi Kelompok Risiko Eksternal.....	230
Gambar 5. 55 Matriks Analisis Risiko Residual Dimensi Kelompok Risiko Internal	233



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan penerapan proses manajemen risiko perdagangan internasional melalui integrasi ERM ISO 31000:2018 dan model BSC dapat meningkatkan kinerja PT. ABA. Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus kuantitatif dengan pendekatan evaluasi menggunakan metode pengukuran kinerja model BSC dan pre-experimental dengan *One-Control Group Pretest-Posttest Design*, yaitu menggunakan satu kelompok terpilih, melibatkannya secara intensif dalam proses dan tahapan penerapan, kemudian membandingkan kinerja PT. ABA sebelum (*pretest*) dan sesudah (*posttest*) dilakukan penerapan integrasi ERM ISO 31000:2018 dan model BSC. Penelitian ini menambahkan metode penelitian kualitatif, untuk pengumpulan data-data penelitian yang diperoleh dari pendekatan wawancara dan FGD sebagai alat komunikasi dari dan kepada pimpinan perusahaan dalam tahapan pengembangan kuesioner yang menunjang data kuantitatif. Terdapat 22 dimensi risiko dari kelompok risiko perdagangan internasional, risiko eksternal dan risiko internal yang berhasil teridentifikasi dan diminimalisir tingkat risikonya dengan tingkat pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 74%. Hasil penelitian ini membuktikan penerapan manajemen risiko perdagangan internasional melalui integrasi ERM ISO 31000:2018 dan model BSC telah meningkatkan kinerja PT. ABA senilai 21%.

Kata kunci: Risiko Perdagangan Internasional, ERM ISO 31000:2018, Model *Balance Scorecard* (BSC), Kinerja Perusahaan.

ABSTRACT

The purpose of this research is to prove the application of international trade risk management processes through the integration of ERM ISO 31000:2018 and the BSC model can improve PT ABA's performance. This type of research is a quantitative case study research with an evaluation approach using the BSC model performance measurement method and pre-experimental with One-Control Group Pretest-Posttest Design. PT. ABA's performance is being compared before (pretest) and after (posttest) the implementation of the integration of ERM ISO 31000:2018 and the BSC model. As a way of communication from and to company leaders during the development stages of questionnaires that support quantitative data, this research includes qualitative research methods to gather research data gathered from interviews and FGD approaches. There are 22 risk dimensions from the external risk, internal risk, and international trade risk groups that have been identified, and the risk level has been minimized with an achievement level of expected residual risk of 74%. The results of this research prove the integration of ERM ISO 31000:2018 and the BSC model, as well as the implementation of international trade risk management, improved PT. ABA's performance by 21%.

Keywords: *International Trade Risk, ERM ISO 31000:2018, Balanced Scorecard (BSC) Model, and Company Performance.*

BAB I

PENDAHULUAN

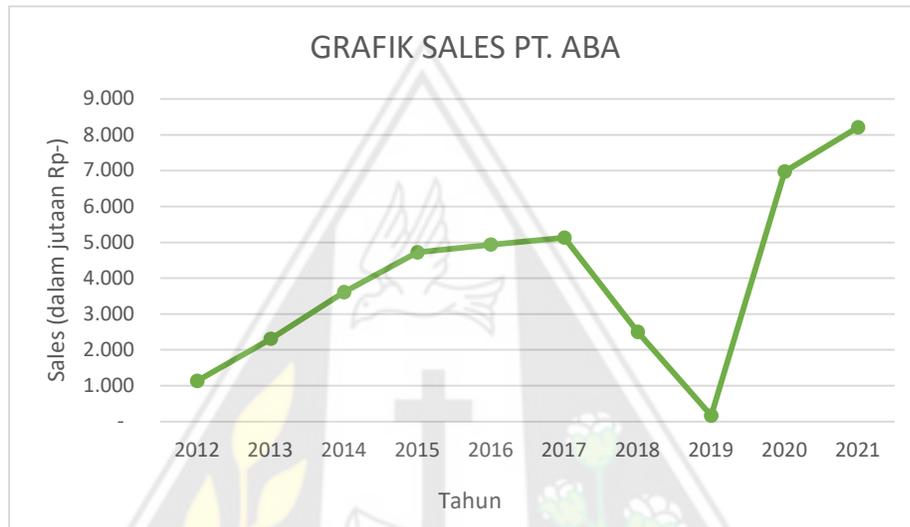
1.1. Latar Belakang Penelitian

Secara umum setiap perusahaan memiliki tujuan utama yang sama yaitu memaksimalkan value perusahaan, karena nilai perusahaan mencerminkan reputasi, hasil etos kerja, dan kinerja yang dibangun perusahaan dimulai dari saat berdirinya. Sekumpulan peningkatan dalam pencapaian kinerja akan mendorong value perusahaan terus tumbuh. Capaian kinerja singkatnya adalah bagaimana perusahaan mampu mencapai tujuan / sasaran melalui berbagai misi yang dibangun dan *action plan* yang telah disusun. Pasalnya, suatu organisasi akan menghadapi masa-masa ketidakpastian dalam pencapaian visi, misi, dan tujuannya (Ika, 2018).

Leo J. Susilo, dalam bukunya yang berjudul Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 (2018) mengatakan bahwa, “ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampaknya, dan kemungkinan terjadinya” Sehingga ketidakpastian merupakan risiko yang dihadapi oleh setiap perusahaan.

Risiko juga di hadapi oleh PT. ABA. PT. ABA merupakan perusahaan skala menengah yang bergerak dibidang ekspor koral dari hasil budidaya dibawah

pengawasan dan perijinan dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Pergerakan usaha dari budidaya dan ekspor koral PT. ABA dapat dikatakan bertumbuh dengan cukup signifikan. Hal tersebut dapat dilihat dari grafik penjualan



Gambar 1. 1 Grafik Sales PT. ABA tahun 2012 sampai dengan tahun 2021

PT. ABA dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2021 sebagai berikut:

Berdasarkan grafik di atas, PT. ABA sejak berhasil melakukan ekspor pertama kalinya di bulan Agustus tahun 2011, penjualan terus melejit hingga terjadi suatu kasus yang menimpanya di tahun 2018.

Dikutip dari laman majalah bbc.com, pemberitaan dengan judul 'Sesudah ada larangan ekspor terumbu karang, saya kehilangan segalanya' yang diunggah oleh Ingrid Gercama dan Nathalie Bertrams pada tanggal 1 Maret 2020 menyampaikan, "Tahun 2018 Menteri Susi Pudjiastuti ketika itu menganggap perlu ada langkah tegas untuk menghentikan penangkapan ikan oleh nelayan asing. Ia juga beranggapan sulit membedakan terumbu karang liar dan hasil budidaya. Kemudian

akhirnya dikeluarkanlah aturan untuk melarang segala jenis ekspor terumbu karang.”

PT. ABA merupakan salah satu eksportir koral di Indonesia, sehingga pemberitaan diatas juga dirasakan dampaknya oleh PT. ABA. Sebelum adanya krisis akibat pandemic Covid-19, PT. ABA telah dulu mengalami krisis sejak dikeluarkannya pemberitaan larangan tersebut di bulan Mei tahun 2018.

Pemberitaan penutupan ekspor koral ini tidak diprediksi, sehingga tidak terdapat tindakan antisipasi yang dapat dilakukan. Kerugian secara materialpun tak dapat dihindari, top manajemen PT. ABA memperkirakan kerugian mencapai milyaran rupiah atas kehilangan potensi pemasukan yang bisa diterima di tahun 2018.

Pada bulan Januari 2020, perjuangan asosiasi eksportir koral akhirnya membuahkan hasil. Kebijakan penutupan layanan karantina ekspor koral telah dicabut. PT. ABA menyambut kabar positif ini dengan langsung melakukan pengiriman untuk pertama kalinya pada bulan yang sama hingga kemudian peristiwa besar kembali terjadi pada bulan Mei 2020.

PT. ABA secara sistem dalam kepabeanan mendapat *suspended* karena dinyatakan belum menyampaikan SPT Tahunan tahun 2019 ke Direktorat Jenderal Pajak. Dari kejadian ini, PT. ABA kembali mengalami kerugian yang lebih besar dari yang sebelumnya. Semenjak adanya krisis pandemic covid (pembatasan penerbangan di masa pandemic covid-19), kebijakan dari *cargo* meminta dilakukannya pembayaran 100% didepan sebelum koral diekspor. Sehingga, dampak dari *suspended* sistem tersebut, selain kehilangan pemasukan PT. ABA

harus menanggung kerugian bayar *cargo* yang telah hangus, dan masih harus mengembalikan *down payment buyer*.

Kerugian yang ditimbulkan dari peristiwa yang pertama pada tahun 2018 bersumber dari ketidakpastian (risiko) pihak eksternal, sementara peristiwa yang kedua pada tahun 2020 merupakan ketidakpastian (risiko) yang diakibatkan dari strategi pihak internal. Pada kedua peristiwa tersebut manajemen tidak memiliki prediksi dan memperkirakan dampak dari peristiwa risiko yang mungkin terjadi, sehingga manajemen risiko dalam menjalankan bisnis sejatinya penting dilakukan untuk melindungi perusahaan dari risiko yang menghambat pencapaian tujuan dan berbagai hal yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Ika, 2018) seperti yang dialami oleh PT. ABA.

1.2. Identifikasi Masalah

Peneliti menggali lebih dalam untuk mengetahui bagaimana cara perusahaan mencapai sasaran dan tingkat pengenalan manajerial PT. ABA terhadap manajemen risiko melalui wawancara. Manajemen PT. ABA menjelaskan bahwa selama ini perusahaan memiliki kebijakan strategik dan penetapan target dalam lingkup operasional seperti target penjualan, target ketersediaan stok jual, sarana dan perijinan yang dibutuhkan untuk mendukung pemenuhan target tersebut, namun belum menerapkan metode untuk mengukur tingkat pencapaian terhadap sasaran (kinerja).

Berdasarkan pengalaman risiko yang dijelaskan dalam latar belakang, dan penjelasan manajemen dari hasil wawancara di atas, berikut merupakan masalah yang dapat diidentifikasi dalam manajemen PT. ABA:

- a. PT. ABA belum menerapkan manajemen risiko ERM 31000:2018 dan metode pengukuran kinerja model BSC.

PT. ABA mengalami kerugian dikarenakan tidak memiliki kesadaran terhadap risiko (ketidakpastian) yang mungkin terjadi, sehingga tidak memiliki tindakan antisipasi terhadap risiko. Tindakan antisipasi terhadap risiko sangat ideal diatasi dengan pengimplementasian Enterprise Risk Management (ERM). Penerapan ERM akan membantu perusahaan untuk lebih sadar terhadap risiko, mampu mengukur risiko dan kebutuhan antisipasinya sehingga meminimalisir risiko pada hambatan-hambatan kebijakan strategis dan membantu memaksimalkan pencapaian sasaran organisasi.

Penerapan manajemen risiko harus disesuaikan dengan konteks penerapannya, yaitu konteks eksternal dan internal organisasi sehingga setiap organisasi mempunyai keunikan tersendiri dalam penerapannya dan disesuaikan dengan kebutuhannya (Susilo, 2018).

Sesuai saran di atas, konteks kegiatan usaha PT. ABA adalah sektor perdagangan internasional, maka ERM yang diterapkan adalah atas risiko-risiko perdagangan internasional. Standar Internasional ERM ISO 31000 ini menyatakan dirinya sebagai standar manajemen risiko yang generik sifatnya sehingga dapat digunakan untuk semua jenis industri, serta semua jenis risiko (Susilo, 2018).

Meskipun PT. ABA telah menetapkan sasaran dan kebijakan yang mendukung pencapaian sasaran tersebut, apabila tidak dilakukan evaluasi

untuk mengukur pencapaian sasaran tersebut, maka sejatinya manajemen masih dalam kebutaan dalam membaca kondisi perusahaannya.

“Perbaikan tidak akan mungkin dilakukan tanpa pengukuran kinerja. Jika organisasi tidak mengetahui posisi saat ini, maka tidak mungkin dapat ditentukan akan berada di mana, dan akan menjadi seperti apa. Organisasi membutuhkan peta untuk dapat menentukan orientasi ke depan.” (Sulisworo, 2009).

Kebijakan strategis yang telah ditetapkan oleh PT. ABA dapat dievaluasi menggunakan penerapan model *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengukur kinerja dari kebijakan strategis tersebut.

BSC mengembangkan tujuan unit bisnis baik dari ukuran finansial maupun ukuran non finansial. BSC mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh seluruh karyawan perusahaan sehingga top manajemen dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis menciptakan nilai, seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal, investasi dan sumber daya, serta sistem dan prosedur apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja. (Saefuddin, dkk., 2017)

- b. PT. ABA belum mengintegrasikan manajemen risiko ERM 31000:2018 dan metode pengukuran kinerja model BSC.

Antisipasi atau penghindaran dari suatu peristiwa risiko pada akhirnya mengerucut pada ketercapaian tujuan perusahaan. Dalam rangka memaksimalkan ketercapaian pada sasaran (kinerja) perusahaan, maka baik manajemen risiko maupun metode evaluasi kinerja, penerapan

keduanya penting untuk dilakukan. Seperti yang dikemukakan dalam penelitian Christina (2011) terdapat keterkaitan antara ERM dan BSC. Menurutnya penerapan ERM harus dimulai dengan pemahaman hubungan keterkaitan antara risiko dengan tujuan yang hendak dicapai. Hal ini perlu dilakukan supaya tidak terjadi tumpang tindih atau konflik dari fungsi kedua penerapan model dan proses tersebut, melainkan dapat saling melengkapi.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang dan identifikasi masalah di atas, peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu bagaimana penerapan manajemen risiko perdagangan internasional melalui integrasi ERM ISO 31000:2018 dan model BSC untuk meningkatkan kinerja PT. ABA?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengembangkan dan membuktikan penerapan proses manajemen risiko perdagangan internasional melalui integrasi ERM ISO 31000:2018 dan model BSC dapat meningkatkan kinerja PT. ABA.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan yang diperlukan sebagai berikut :

- a. Penelitian ini menerapkan ERM berbasis ISO 31000:2018 dan model BSC secara paralel, namun pada praktiknya peneliti melakukan beberapa modifikasi yang diperlukan untuk mencapai efektifitas implementasi.

- b. Penelitian ini secara konteks dan ruang lingkup terbatas pada sektor perdagangan internasional khususnya pada proses bisnis ekspor coral yang dijalankan oleh divisi-divisi di PT. ABA. Sehingga praktik ini belum tentu dapat diterapkan pada jenis atau sektor bisnis lainnya.

1.6. Manfaat Penelitian

Peneliti mengharapkan melalui penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan manfaat kepada:

- a. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan data empiris dalam pengembangan teori dan pemahaman praktik terkait proses ERM ISO 31000:2018 dan model BSC, terutama pada sektor bisnis yang serupa dengan subjek penelitian.

- b. PT. ABA

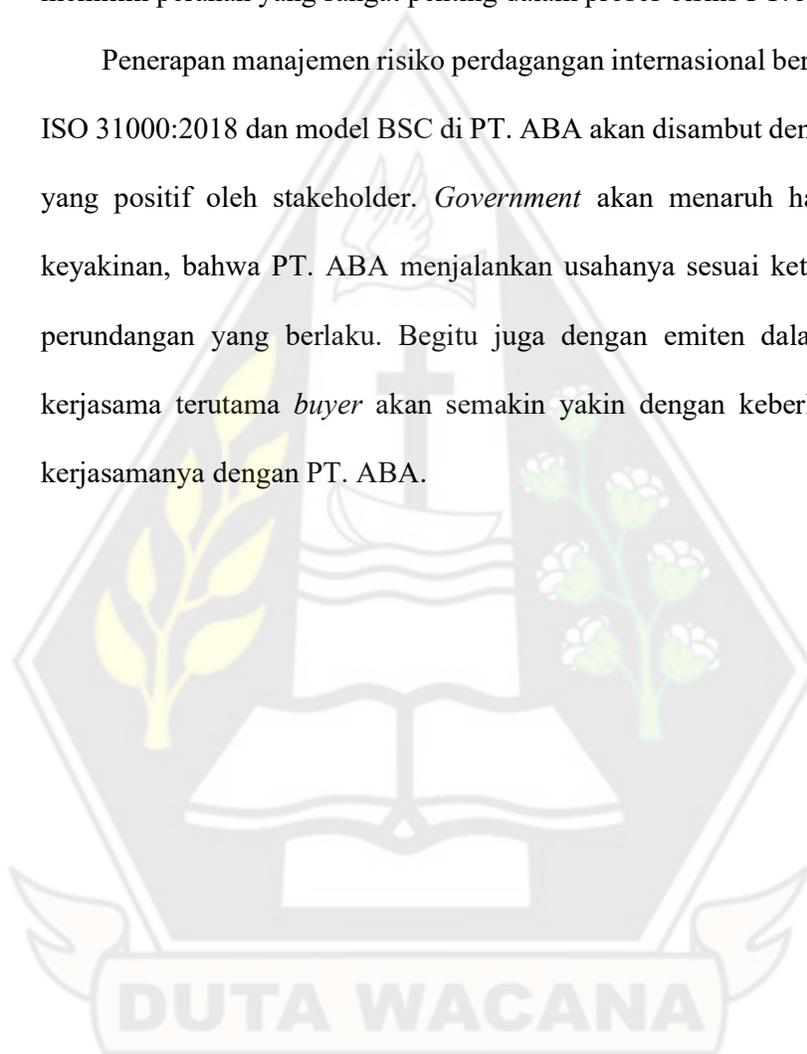
Dengan prinsip konsistensi yang dijunjung tinggi, penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen perusahaan dalam praktik kedepannya untuk meminimalisir risiko, meningkatkan kesadaran terhadap risiko, memberikan kesiapan perusahaan terhadap peristiwa-peristiwa yang tidak pasti, dan meningkatkan kapabilitas manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan, sehingga mampu memaksimalkan ketercapaian pada sasaran perusahaan.

- c. Stakeholder

Perusahaan pada sektor perdagangan ekspor, erat kaitannya dengan kerjasama antara perusahaan dengan stakeholder yang terutama dari pihak

eksternal. Pihak eksternal secara hukum perdagangan internasional adalah *government* dan secara komersil dalam hal kerjasama yang saling menguntungkan adalah emiten seperti *buyer* maupun *supplier*. Keduanya memiliki peranan yang sangat penting dalam proses bisnis PT. ABA.

Penerapan manajemen risiko perdagangan internasional berbasis ERM ISO 31000:2018 dan model BSC di PT. ABA akan disambut dengan respon yang positif oleh stakeholder. *Government* akan menaruh harapan dan keyakinan, bahwa PT. ABA menjalankan usahanya sesuai ketentuan dan perundangan yang berlaku. Begitu juga dengan emiten dalam kontrak kerjasama terutama *buyer* akan semakin yakin dengan keberlangsungan kerjasamanya dengan PT. ABA.



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Asesmen Manajemen Risiko Inheren (Identifikasi, Analisis dan Evaluasi Risiko)

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan menetapkan semua risiko yang berpotensi menghambat ketercapaian pada sasaran organisasi. Identifikasi risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi sumber risiko, kejadian, penyebab dan konsekuensi dari peristiwa risiko, yang kemudian dituangkan dalam tabel komponen risiko. Tabel tersebut dapat pula disebut sebagai “Tabel *Risk Register*”. Pada umumnya ketika perusahaan telah menerapkan ERM, proses ini dilakukan oleh lini fungsi yang telah menerima turunan dari *action plan* peta strategi yang telah dibuat, dibantu arahan dari konsultan ERM. Untuk dapat mengisi tabel *risk register* secara tepat, masing-masing lini melakukan *self assessment* terlebih dahulu terkait apa saja dari jenis-jenis risiko yang ada yang melekat pada sasaran strategis, sehingga menghambat proses ketercapaiannya.

Pada penelitian ini, proses identifikasi risiko dilakukan bersama dengan pengisian formulir konteks risiko unit oleh masing-masing divisi di PT. ABA melalui kegiatan FGD yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya. Data identifikasi risiko pada formulir konteks risiko unit tersebut kemudian dikumpulkan oleh peneliti, dan disusun kedalam tabel komponen risiko 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5. 1 Tabel Komponen Risiko

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Identifikasi Risiko				
		Penyebab Menurut Divisi	Akar Penyebab/ Masalah	Sasaran Divisi terdampak	Jenis Risiko	Sumber Risiko
P01	<i>Buyer</i> membuat berbagai alasan untuk menolak membayar	Ketidakjujuran <i>Buyer</i>	Adanya kesempatan/ celah	Pertumbuhan Penjualan	Comercial Credit Risk	Acceptance Risk
P02	DOA > 40%	Durasi perjalanan melebihi batas waktu ketahanan hidup / Kebocoran Packaging Koral	Delay penerbangan maskapai / Kesalahan Handling <i>Cargo</i>		Risiko Transportasi	Risiko Pengiriman
P03	Penurunan Permintaan	Daya beli <i>buyer</i> menurun	Terjadi Resesi Ekonomi di Negara <i>Buyer</i>		Political Country Risk	Economical Risk
P04	Tingginya ongkos pengiriman, <i>buyer</i> tidak sanggup membayar (tidak jadi ekspor)	Pembatasan jalur penerbangan antar negara	Covid	Flexibilitas Loading Shipment	Operational Risk	Non-Delivery Risk
P05	Penerbitan Cites dan BMP yang sangat lambat	Kebutuhan Penerbitan dari sisi government	Birokrasi proses perijinan yang panjang dan berbelit-belit		Political Country Risk	Operational Country Risk
P06	Gagal memenuhi kelengkapan dokumen ekspor	Jangka waktu proses ekspor shipment yang tidak pasti	Aturan Persyaratan dokumen ekspor yang terus berubah		Documentary Risk	Documentary Risk

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Identifikasi Risiko				
		Penyebab Menurut Divisi	Akar Penyebab/ Masalah	Sasaran Divisi terdampak	Jenis Risiko	Sumber Risiko
P07	Terjadi kesalahan dalam dokumen ekspor	Salah ketik	Ketidacermatan dalam pengecekan dokumen	Flexibilitas Loading Shipment	Risiko Operasional	Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol
P08	Kesalahan informasi rate <i>cargo</i> ke <i>buyer</i>	Miskomunikasi dengan Marketing	Kesulitan akses rate <i>cargo terupdate</i>		Risiko Teknologi	Risiko kelemahan komunikasi
P09	Pembayaran oleh <i>buyer</i> melebihi waktu jatuh tempo	Penundaan pembayaran oleh <i>buyer</i>	Kurangnya komitmen <i>buyer</i>	Stabilitas Cashflow	Comercial Credit Risk	Comercial Credit Financial Risk
P10	Tolakan masuk transfer pembayaran dari <i>buyer</i> oleh Bank	Kesalahan ketik nama perusahaan penerima	Kesalahan prosedural transaksi bank		Transactional Risk	Transactional Trade Risk
P11	Hasil tukar valas tidak cukup mengcover kebutuhan biaya sesuai prediksi	Kurs valas melemah	Kebutuhan penukaran yang mendesak		Foreign Exchange Risk	Foreign Exchange Risk
P12	Pembengkakan biaya tak terduga terkait administrasi penerbitan dokumen ekspor	Kebutuhan mendadak untuk entertain pejabat terkait	Birokrasi penerbitan ijin yang berbelit-belit dan rawan pungli		Political Country Risk	Operational Country Risk
P13	Pembengkakan biaya tak terduga terkait perpajakan aset yang dimiliki (pajak kendaraan, PBB, IMB dll)	Terlewat, tidak masuk dalam anggaran biaya	Kelemahan kontrol pada biaya yang tidak terkait dengan kebutuhan operasional bisnis		Risiko Operasional	Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol
P14	Mendapati statement pemogokan layanan dari <i>Cargo</i> karena tagihan yang belum dibayar	Kesalahan strategi prioritas pembayaran	Kelemahan dalam perencanaan cashflow		Risiko Operasional	Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Identifikasi Risiko				
		Penyebab Menurut Divisi	Akar Penyebab/ Masalah	Sasaran Divisi terdampak	Jenis Risiko	Sumber Risiko
P15	Harga koral tranplantasi lokal yang tinggi	Permintaan koral yang tinggi	Inflasi	Jaminan Ketersediaan Stok Ekspor dan Varian Koral	Risiko Ekonomi	Risiko Inflasi
P16	DOA Koral dari <i>Supplier</i> >40%	Kualitas koral kedatangan dari <i>supplier</i> sangat buruk	Kurangnya daya saing pada harga beli		Risiko Pasar	Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak sempurna
P17	Kerusakan koral di farm	Meja dan Rak terlempar / terbalik	Cuaca ekstrim		Risiko Lingkungan	Risiko Kondisi Cuaca
P18	Gagal memenuhi Audit BAP Stok	Kurang waktu untuk memenuhi target produksi sesuai BAP	Perencanaan produksi yang kurang matang		Risiko Operasional	Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan
P19	Tingkat Kematian koral di farm yang sangat tinggi	Terjangkit parasit	Serangan Musiman Alga Merah dan Alga Hijau	Produk Berkualitas Tinggi	Risiko Lingkungan	Risiko Kondisi Cuaca
P20	Koral mengalami bleaching	Kepudaran warna koral ketika dipindahkan ke farm	Perbedaan tingkat arus dan ekosistem asal koral		Risiko Lingkungan	Risiko Sumber Energi
P21	Banyak koral yang diganti saat H-1 ekspor	Tingkat DOA dari koral hasil panen > 40%	Kesalahan treatment perpindahan koral dari farm ke gudang		Risiko Operasional	Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Regulasi

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Identifikasi Risiko				
		Penyebab Menurut Divisi	Akar Penyebab/ Masalah	Sasaran Divisi terdampak	Jenis Risiko	Sumber Risiko
P22	Tingkat kematian koral yang dirawat di gudang (DOF) > 10%	Kondisi parameter air laut yang berubah secara signifikan	Pengurusan air yang tidak dibarengi dengan dosing parameter	Produk Berkualitas Tinggi	Risiko Operasional	Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Regulasi
P23	Kepudaran warna koral yang dirawat di gudang	Pencahayaan yang kurang	Kurang wawasan PIC terhadap teknik pencahayaan		Risiko Operasional	Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM
P24	Kegagalan mencapai target produksi koral di farm	Kurang waktu untuk mencapai target	Kekurangan SDM yang cakap mengemudikan kapal dan menyelam	Peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan	Risiko Sosial	Risiko hambatan pendidikan dan skill
P25	Terlambat menyampaikan pelaporan pajak	Kekurangan SDM yang cakap dalam administrasi dan komputer	SDM yang dibutuhkan memiliki ekspektasi salary yang sangat tinggi		Risiko Sosial	Risiko Pola Socio-economics
P26	Kecelakaan dalam bekerja	Lingkungan kerja yang kurang aman	Tidak terdapat rambu-rambu bahaya		Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kinerja	Risiko Kelemahan Sistem Pencegahan
P27	Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi	Masih banyak mengandalkan proses bekerja menggunakan aplikasi manual	Desain teknologi tidak sesuai kebutuhan		Risiko Teknologi	Risiko Sistem Teknologi Informasi

Sumber: Penulis, 2021

2. Analisis Risiko Inheren

Proses ini ditujukan untuk memahami sifat dan perilaku risiko termasuk peringkat risiko. Proses analisis risiko dilakukan dengan cara:

- (1) Menentukan tingkat dampak dan tingkat kemungkinan/frekuensi terjadinya risiko berdasarkan kriteria risiko (telah disusun saat proses penentuan ruang lingkup, konteks dan kriteria dengan formulir konteks risiko) pada peristiwa-peristiwa pada komponen risiko menggunakan instrumen kuesioner (lihat lampiran).
- (2) Mengestimasi level risiko dengan mengkalikan tingkat dampak dengan tingkat frekuensi/kemungkinan
- (3) Menyusun dua poin diatas kedalam peta risiko, dalam rangka penggambaran hasil dari poin 1 dan 2 secara keseluruhan dalam peta risiko.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan membuktikan praktik proses manajemen risiko perdagangan internasional melalui integrasi ERM ISO 31000:2018 dan model BSC dapat meningkatkan kinerja PT. ABA. Dalam rangka mewujudkan tujuan penelitian tersebut, dilakukan perbandingan pengukuran kinerja model BSC pada saat menganalisis risiko inheren dengan pengukuran kinerja model BSC pada saat menganalisis risiko residual. Analisis risiko inheren merupakan analisis risiko awal sebelum dilakukan penanganan risiko.

"Dalam analisis risiko, pemilik risiko lebih dahulu mengukur tingkat eksposur risiko dalam kondisi tidak ada tindakan pengendalian apapun. Hal ini penting

untuk memperoleh gambaran daya pengaruh yang inheren pada suatu risiko sebelum diberikan perlakuan apapun. Tingkat eksposur ini disebut tingkat risiko inheren (*inherent risk level*)" (Susilo dan Kaho, 2018).

a. Pengumpulan dan Perangkuman Jawaban Kuesioner Level Risiko Inheren.

Pada tahap ini, dilakukan analisis risiko inheren melalui kuesioner level risiko inheren. Rangkuman hasil pengumpulan jawaban kuesioner atas penentuan level dampak dan frekuensi peristiwa risiko yang diperoleh dari 9 responden sebagai penanggungjawab dan pelaksana ERM, dapat dilihat pada tabel 5.2.

b. Perhitungan Skala Risiko Inheren Berdasarkan Sumber Risiko

Langkah selanjutnya setelah merangkum jawaban kuesioner adalah melakukan perhitungan skala risiko. Perhitungan skala risiko secara sederhana dilakukan menggunakan bantuan aplikasi Microsoft excel. Sesuai arahan analisis risiko berbasis ISO 31000:2018 dalam buku J Susilo dan Kaho tahun 2018, perhitungan dilakukan dengan mengelompokkan terlebih dahulu kode peristiwa risiko berdasarkan sumber risikonya mengacu pada data komponen risiko (lihat tabel 5.1), kemudian dihitung rata-rata level dampak dan frekuensinya.

Tabel 5. 2 Data Jawaban Responden Kuesioner Analisis Risiko Inheren

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Respon atas Level Dampak (LD)									Respon atas Level Frekuensi (LF)									
		I R N	D E W	R I S	A L S	W I L	E F L	M D N	P T E	L R H	I R N	D E W	R I S	A L S	W I L	E F L	M D N	P T E	L R H	
P01	Buyer membuat berbagai alasan untuk menolak membayar	5	5	5	2				1	1	1	1	1	2				3	3	
P02	DOA > 40%	5	3	5	1	1	5	5	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	
P03	Penurunan Permintaan	5	4	3	3				4	2	4	4	1	1				3	4	
P04	Tingginya ongkos pengiriman, buyer tidak sanggup membayar (tidak jadi ekspor)	3	4	2	3						2	1	2	3						
P05	Penerbitan Cites dan BMP yang sangat lambat	5	5	4	4				4	5	4	4	3	4				3	4	
P06	Gagal memenuhi kelengkapan dokumen ekspor	5	4	5	5				3	3	2	1	3	3				2	2	
P07	Terjadi kesalahan dalam dokumen ekspor	5	4	5	4	4	5	4	3	3	2	1	1	2	1	2	2	1	1	
P08	Kesalahan informasi rate cargo ke buyer	3	4	4	5				5	4	3	4	1	2				3	3	
P09	Pembayaran oleh buyer melebihi waktu jatuh tempo	4							3	4	5	3						3	4	5
P10	Tolakan masuk transfer pembayaran dari buyer oleh Bank	3							1	3	3	1						1	2	1

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Respon atas Level Dampak (LD)									Respon atas Level Frekuensi (LF)								
		I R N	D E W	R I S	A L A	W I L	E F N	M D E	P T R	L U H	I R N	D E W	R I S	A L A	W I L	E F N	M D E	P T R	L U H
P11	Hasil tukar valas tidak cukup mengcover kebutuhan biaya sesuai prediksi	4	4	4	2	3	3	3	4	4	2	1	3	2	4	4	3	3	2
P12	Pembengkakan biaya tak terduga terkait administrasi penerbitan dokumen ekspor	4	4	3				3	4	4	3	2	2				1	4	4
P13	Pembengkakan biaya tak terduga terkait perpajakan aset yang dimiliki (pajak kendaraan, PBB, IMB dll)	3		3			2	3	4	4	2		2			2	2	2	2
P14	Mendapati statement pemogokan layanan dari <i>Cargo</i> karena tagihan yang belum dibayar	3	5	4	4				3	3	2	2	3	3				2	1
P15	Harga koral tranplantasi lokal yang tinggi	3				4	2	4	3	4	3				2	1	5	4	3
P16	DOA Koral dari <i>Supplier</i> >40%	2	4	3	2			5	3	3	2	3	2	2			3	4	4
P17	Kerusakan koral di farm	4	3	3	4	5		2	5	4	2	1	1	1	2		1	1	1
P18	Gagal memenuhi Audit BAP Stok	5	4	3	3			2	1	2	1	2	1	1			2	3	3
P19	Tingkat Kematian koral di farm yang sangat tinggi	5	4	4	2	4		2	3	4	2	2	1	1	2		2	3	2
P20	Koral mengalami bleaching	4	4	3	3	5		4			1	1	2	2	2		1		
P21	Banyak koral yang diganti saat H-1 ekspor	5	3	5	3	3	5	4			4	4	3	2	4	4	4		

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Respon atas Level Dampak (LD)									Respon atas Level Frekuensi (LF)								
		I R N	D E W	R I S	A L S	W I L	E F N	M D E	P T R	L U H	I R N	D E W	R I S	A L S	W I L	E F N	M D E	P T R	L U H
P22	Tingkat kematian koral yang dirawat di gudang (DOF) > 10%	4	3	4	3	5	5	4	4	5	2	3	2	2	3	3	2	3	3
P23	Kepudaran warna koral yang dirawat di gudang	3	3	4	3	4	5	1			3	2	3	3	4	4	2		
P24	Kegagalan mencapai target produksi koral di farm	4	4	3	3	5		5			2	2	3	3	1		2		
P25	Terlambat menyampaikan pelaporan pajak	4		3					3	4	2		2					1	1
P26	Kecelakaan dalam bekerja	5				5	4		4	4	1				2	2		1	1
P27	Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi	3	5	4	5	3	2	2	2	3	3	3	4	4	1	1	1	3	3

Sumber: Penulis, 2021

Setelah diketahui rata-rata level dampak dan frekuensi, maka rata-rata level dampak dikalikan dengan rata-rata level frekuensi sehingga hasil perhitungan skala yang telah dibuat dapat dirangkum dalam penjelasan masing-masing sumber risiko inheren sebagai berikut:

1) Perhitungan Skala Risiko Khusus: Jenis Risiko Perdagangan Internasional

a) Dimensi: Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Acceptance Risk (AR)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P01, yaitu “Buyer membuat berbagai alasan untuk menolak membayar”. Pembeli memiliki celah untuk bersikeras tidak mau menerima atau mengakui barang yang telah dikirimkan kepadanya, sehingga tidak mau membayar. Meskipun kejadian peristiwa ini sangat jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,83 dari skala 5) namun sekalinya terjadi, tetap memberikan dampak yang cukup signifikan (rata-rata dampak 3,17 dari skala 5) terhadap sasaran pertumbuhan penjualan dengan level risiko pada skala 6 yang masuk dalam tingkat risiko

Tingkat Risiko Awal CCR - Acceptance Risk (AR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,17	1,83	6	

Gambar 5. 1 Tingkat Risiko Inheren Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Acceptance Risk (AR)

berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

b) Dimensi: Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Comercial Credit Financial Risk (FR)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P09, yaitu “Pembayaran oleh buyer melebihi waktu jatuh tempo”. Pembeli

memiliki sifat dan kondisi finansial yang berbeda-beda. Sektor perdagangan ekspor merupakan bisnis yang membutuhkan modal yang tidak sedikit, sehingga masalah utama peristiwa diatas lebih kepada sifat *buyer*. Seringkali peristiwa tersebut terjadi pada *buyer* yang kurang berkomitmen, sehingga mengulur pembayaran hingga melebihi jatuh tempo. Kejadian peristiwa ini cukup sering terjadi (rata-rata frekuensi 3,75 dari skala 5) dan memberikan dampak yang signifikan (rata-rata dampak 4 dari skala 5) terhadap stabilitas cashflow dengan level risiko pada skala 15 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna merah muda atau kategori risiko tinggi.

Tingkat Risiko Awal CCR - Financial Risk (FR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,00	3,75	15	

Gambar 5. 2 Tingkat Risiko Inheren Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Comercial Credit Financial Risk (FR)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

c) Dimensi: *Documentary Risk*

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P06, yaitu “Gagal memenuhi kelengkapan dokumen ekspor”. Peristiwa ini terjadi dikarenakan terdapat perubahan regulasi secara terus menerus dalam proses perbaikan secara sistem oleh government, sehingga seringkali terjadi error pada sistem untuk menyediakan data persyaratan terbang yang dibutuhkan. Kejadian peristiwa ini terkadang terjadi (rata-rata frekuensi 2,17 dari skala 5) namun

dapat memberikan dampak yang signifikan (rata-rata dampak 4,17 dari skala 5) terhadap sasaran *flexibilitas loading shipment* dengan level risiko pada skala 9 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori risiko sedang menuju tinggi.

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

d) Dimensi: *Foreign Exchange Risk (ER)*

Tingkat Risiko Awal Documentary Risk (DR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,17	2,17	9	

Gambar 5. 3 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Documentary Risk

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P11, yaitu “Hasil tukar valas tidak cukup mengcover kebutuhan biaya sesuai prediksi”. Peristiwa ini terjadi dikarenakan kondisi kurs dollar yang melemah pada saat terdesak membutuhkan penukaran valas dari kurs dollar ke rupiah. Kejadian peristiwa ini cukup sering terjadi (rata-rata frekuensi 2,67 dari skala 5) dengan dampak yang cukup signifikan (rata-rata dampak 3,44 dari skala 5) terhadap sasaran stabilitas cashflow dengan level risiko pada skala 9 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori risiko sedang ke tinggi.

Tingkat Risiko Awal Foreign Exchange Risk (ER)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,44	2,67	9	

Gambar 5. 4 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Foreign Exchange Risk (ER)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

e) Dimensi: Operational Risk – Sumber risiko: Non-Delivery (ND)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P04, yaitu “Tingginya ongkos pengiriman, *buyer* tidak sanggup membayar (tidak jadi ekspor)”. Peristiwa ini dapat terjadi ketika terdapat bencana internasional seperti halnya covid yang menyebabkan lintasan penerbangan sangat terbatas dan sangat mahal. Kejadian peristiwa ini jarang terjadi (rata-rata frekuensi 2 dari skala 5) namun dampaknya cukup signifikan (rata-rata dampak 3 dari skala 5) terhadap sasaran *flexibilitas loading shipment* dengan level risiko pada skala 6 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori rendah ke sedang.

Tingkat Risiko Awal Non-Delivery Risk (ND)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,00	2,00	6	

Gambar 5. 5 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Operational Risk – Sumber risiko: Non-Delivery (ND)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

f) Dimensi: *Political Country Risk* – Sumber risiko: *Economical Risk (EC)*

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P03, yaitu ketika terjadi “Penurunan Permintaan”. Peristiwa ini dapat terjadi pada saat daya beli pelanggan turun, yang diakibatkan oleh resesi yang dimungkinkan dapat terjadi pada negara pelanggan pasca penanganan covid di seluruh dunia. Kejadian peristiwa ini kadang-kadang terjadi dan berulang dikarenakan ekonomi dunia saat ini dalam tahap recovery (rata-rata frekuensi 2,83 dari skala 5) dengan

Tingkat Risiko Awal PCR - Economical Risk (EC)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,50	2,83	10	

Gambar 5. 6 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Economical Risk (EC)

dampak yang cukup signifikan (rata-rata dampak 3,5 dari skala 5) terhadap sasaran pertumbuhan penjualan dengan level risiko pada skala 10 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori sedang ke tinggi.

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

g) Dimensi: *Political Country Risk* – Sumber risiko: *Operational Country Risk (CR)*

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P05 dan P12, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Penerbitan Cites dan BMP yang sangat lambat” dan “Pembengkakan biaya tak terduga terkait

administrasi penerbitan dokumen ekspor”. Peristiwa yang terus menerus menjadi kendala utama dari sektor bisnis ekspor koral sampai dengan saat ini. Birokrasi penerbitan ijin yang berbelit-belit dan rawan pungli untuk mendapat jalan pintas percepatan penerbitan ijin. Kejadian peristiwa ini cukup sering terjadi dan berulang (rata-rata frekuensi 3,07 dari skala 5) dengan dampak yang signifikan (rata-rata dampak 4 dari skala 5) terhadap sasaran pertumbuhan penjualan dan mempengaruhi stabilitas cashflow dengan level risiko pada skala 12 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna merah muda atau kategori tingkat risiko yang tinggi.

Tingkat Risiko Awal PCR - Operational Country Risk (CR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,00	3,07	12	

Gambar 5. 7 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Operational Country Risk (CR)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

h) Dimensi: Risiko Transportasi – Sumber risiko: Risiko Pengiriman (RP)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P02, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “DOA > 40%”. Peristiwa tersebut pernah terjadi diakibatkan handling yang kurang baik oleh *cargo* sehingga menyebabkan kebocoran pada packingan barang yang dikirim hingga berakibat pada tingginya kematian karang pada saat kedatangan di tempat pembeli. Hal ini dapat kembali terjadi karena

sektor perdagangan internasional akan selalu membutuhkan logistik. Kejadian peristiwa ini sangat jarang terjadi karena logistic tentu akan melakukan perbaikan dalam handlingnya (rata-rata frekuensi 1,44 dari skala 5), namun sekali terjadi dapat memberikan dampak cukup signifikan (rata-rata dampak 3,33 dari skala 5) terhadap sasaran pertumbuhan penjualan dengan level risiko pada skala 5 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau kategori tingkat risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Risiko Awal RTS - Risiko Pengiriman (RP)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,33	1,44	5	

Gambar 5. 8 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Transportasi – Sumber risiko: Risiko Pengiriman (RP)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

i) Dimensi: Risiko Transaksional – Sumber risiko: *Transactional Trade Risk (TR)*

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P10, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Tolakan masuk transfer pembayaran dari *buyer* oleh Bank”. Peristiwa tersebut sesekali pernah terjadi diakibatkan kesalahan pengetikan nama penerima pembayaran oleh *buyer* baru yang kurang teliti. Hal ini dapat kembali terjadimeskipun informasi akun pembayaran telah sangat jelas dipaparkan dalam invoice tagihan ke *buyer*. Peristiwa ini sangat jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,25 dari skala 5) dan dampak

yang diberikan tidak terlalu signifikan (rata-rata dampak 2,5 dari skala 5) meskipun cukup mengganggu stabilitas cashflow dengan level risiko pada skala 3 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau muda atau kategori level risiko yang sangat rendah.

Tingkat Risiko Awal RTX - Transaksional Trade Risk (TR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	2,50	1,25	3	

Gambar 5. 9 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Transaksional – Sumber risiko: Transactional Trade Risk (TR)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

2) Perhitungan Skala Risiko Umum: Jenis Risiko Internal dan Eksternal

a) Dimensi: Risiko Ekonomi – Sumber risiko Eksternal: Inflasi (RI)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P15, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Harga koral tranplantasi lokal yang tinggi”. Peristiwa tersebut dapat terjadi diakibatkan oleh inflasi dan kelangkaan karena tingginya permintaan atas jenis koral tertentu.

Peristiwa ini kerap terjadi (rata-rata frekuensi 3 dari skala 5) dan dampak yang diberikan cukup signifikan (rata-rata dampak 2,5 dari skala 5). Selain dapat menggerus laba, kelangkaan yang terjadi dapat mengganggu jaminan ketersediaan stok ekspor dan varian koral dengan level risiko pada skala 10 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori sedang ke tinggi.

Tingkat Risiko Awal Risiko Ekonomi - Inflasi (RI)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,33	3,00	10	

Gambar 5. 10 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Ekonomi – Sumber risiko Eksternal: Inflasi (RI)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

b) Dimensi: Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja – Sumber risiko Internal: Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P26, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Kecelakaan dalam bekerja”. Peristiwa tersebut dapat terjadi, karena pekerjaan di gudang transplantasi karang banyak berkecimpung dengan air, kaca aquarium, dan bahan-bahan kimia yang digunakan untuk mempertahankan parameter air yang dibutuhkan oleh karang. Konteks kecelakaan pada peristiwa ini adalah kecelakaan kecil seperti terpeleset, atau tergores kaca dan terkena bahan kimia yang berbahaya bila terkena bagian tubuh tertentu. Peristiwa kecelakaan kecil ini disebabkan oleh lingkungan kerja yang kurang aman karena tidak terdapat rambu-rambu bahaya. Peristiwa ini dinilai jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,40 dari skala 5), namun dapat memberikan dampak yang serius pada keselamatan (rata-rata dampak 4,40 dari skala 5). Selain dapat mengganggu aktivitas kerja juga menghambat ketercapaian peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan dengan level risiko pada skala 6 yang masuk dalam

tingkat risiko berwarna hijau atau kategori tingkat risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Risiko Awal RKK - Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,40	1,40	6	

Gambar 5. 11 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja – Sumber risiko Internal: Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

c) Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Risiko Kondisi Cuaca (RC)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P17 dan P19, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Kerusakan koral di farm” akibat cuaca ekstrim yang dapat menggeser rak dan meja koral di laut dan peristiwa “Tingkat Kematian koral di farm yang sangat tinggi” yang diakibatkan jangkitan parasite pada serangan musiman alga merah dan alga hijau. Peristiwa ini terjadi setiap tahun dengan frekuensi yang jarang (rata-rata frekuensi 1,36 dari skala 5) namun dampak yang diberikan cukup signifikan (rata-rata dampak 3,63 dari skala 5). Selain dapat menghambat jaminan ketersediaan stok ekspor dan varian koral peristiwa tersebut juga dapat memberikan issue pada kualitas koral dengan level risiko

pada skala 6 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori rendah ke sedang.

Tingkat Risiko Awal RL - Risiko Kondisi Cuaca (RC)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,63	1,56	6	

Gambar 5. 12 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Risiko Kondisi Cuaca (RC)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

d) Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Sumber Energi (RS)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P20, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Koral mengalami bleaching” akibat perbedaan tingkat arus di farm dan ekosistem asal koral dengan kondisi habituasi digudang. Peristiwa ini terjadi pada jenis koral tertentu yang memerlukan treatment khusus dan jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,50 dari skala 5). Meski jarang terjadi namun tetapi diwaspadai karena dampak yang diberikan cukup signifikan (rata-rata dampak 3,83 dari skala 5) karena dapat memberikan issue pada kualitas koral dengan level risiko pada skala 6 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori rendah ke sedang.

Tingkat Risiko Awal RL - Sumber Energy (RS)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,83	1,50	6	

Gambar 5. 13 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Sumber Energi (RS)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

e) Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P07 dan P13, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Terjadi kesalahan dalam dokumen ekspor” akibat ketidakcermatan dalam pengecekan dokumen dan peristiwa “Pembengkakan biaya tak terduga terkait perpajakan aset yang dimiliki (pajak kendaraan, PBB, IMB dll)” yang diakibatkan oleh kelemahan kontrol pada biaya yang tidak terkait dengan kebutuhan operasional bisnis. Peristiwa ini terjadi dengan frekuensi yang jarang (rata-rata frekuensi 1,61 dari skala 5) namun dampak yang diberikan signifikan (rata-rata dampak 3,78 dari skala 5). Selain dapat menghambat fleksibilitas loading shipment, biaya-biaya tak terduga yang dikeluarkan tersebut juga dapat berdampak pada stabilitas cashflow dengan level risiko pada skala 6 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori rendah ke sedang.

Tingkat Risiko Awal RO - Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,78	1,61	6	

Gambar 5. 14 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

f) Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P14 dan P18, yaitu ketika pernah terjadi “Mendapati *statement* pemogokan layanan dari *Cargo* karena tagihan yang belum dibayar” akibat ada kelemahan dalam perencanaan cashflow dan peristiwa “Gagal memenuhi Audit BAP Stok” yang diakibatkan oleh perencanaan produksi yang kurang matang. Peristiwa ini terjadi dengan frekuensi yang cukup (rata-rata frekuensi 2 dari skala 5) dan dapat memberikan dampak yang cukup signifikan (rata-rata dampak 3,14 dari skala 5). Selain mengganggu stabilitas cashflow, kegagalan audit stok dapat membatasi produktifitas untuk ketersediaan koral dan varian koral dengan level risiko pada skala 6 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori rendah ke sedang.

Tingkat Risiko Awal RO - Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,14	2,00	6	

Gambar 5. 15 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

g) Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P21 dan P22, yaitu ketika pernah terjadi “Banyak koral yang diganti saat H-1 ekspor” akibat kesalahan *treatment* perpindahan koral dari farm ke gudang dan peristiwa “Tingkat kematian koral yang dirawat di gudang (DOW) > 10%” yang diakibatkan oleh pengurusan air yang tidak dibarengi dengan dosing parameter. Peristiwa ini terjadi dengan frekuensi yang cukup sering (rata-rata frekuensi 3 dari skala 5) dan dapat memberikan dampak signifikan dan serius (rata-rata dampak 4,11 dari skala 5) karena berpengaruh pada kualitas koral siap jual, dengan level risiko pada skala 12 yang masuk ke dalam tingkat risiko berwarna merah muda atau kategori tinggi.

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft

Tingkat Risiko Awal RO - Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,11	3,00	12	

Gambar 5. 16 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)

excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

h) Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P23, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Kepudaran warna koral yang dirawat di gudang” akibat kurangnya wawasan SDM terhadap teknik

pengcahayaan. Peristiwa ini cukup sering terjadi (rata-rata frekuensi 3 dari skala 5), setelah mengalami kepudaran maka dilakukan pemindahan ke lauh untuk pemulihan warna. Meski telah memiliki cara untuk memulihkan kembali tidak efisien dalam segi waktu dan mengurangi kualitas koral. Dampak yang diberikan cukup signifikan (rata-rata dampak 3,29 dari skala 5) dengan level risiko pada skala 10 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori sedang ke tinggi.

Gambar 5. 17 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW)



Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi

Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

i) Dimensi: Risiko Pasar – Sumber risiko Eksternal: Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P16, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “DOA Koral dari *Supplier* >40%” akibat kurangnya daya saing pada harga beli, sehingga barang yang dikirimkan oleh *supplier* kurang mendapat prioritas dalam hal kualitas. Peristiwa ini beberapa kali terjadi (rata-rata frekuensi 2,86 dari skala 5), sehingga berdampak pada jaminan ketersediaan stok ekspor dan varian koral yang dinilai cukup signifikan (rata-rata dampak 3,14 dari skala 5) dengan level risiko pada skala 9 yang

masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori sedang ke tinggi.

Tingkat Risiko Awal RPS - Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,14	2,86	9	

Gambar 5. 18 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Pasar – Sumber risiko Eksternal: Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

j) Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P24, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Kegagalan mencapai target produksi koral di farm” akibat kekurangan SDM yang cakap mengemudikan kapal dan menyelam. Peristiwa ini cukup sering terjadi (rata-rata frekuensi 2,17 dari skala 5), dan memberikan dampak pada sasaran peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan. Dampak yang diberikan signifikan pada sasaran tersebut (rata-rata dampak 4 dari skala 5) dengan level risiko pada skala 9 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori sedang ke tinggi.

Tingkat Risiko Awal RS - Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,00	2,17	9	

Gambar 5. 19 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

k) Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Pola Socio-Economics (SE)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P25, yaitu ketika dimungkinkan akan terjadi “Terlambat menyampaikan pelaporan pajak” akibat SDM ahli yang dibutuhkan memiliki ekspektasi salary yang sangat tinggi sementara perusahaan belum mampu secara ekonomi. SDM yang tersedia saat ini kurang cakap dalam administrasi dan computer. Peristiwa ini terjadi sesekali (rata-rata frekuensi 1,5 dari skala 5), dan memberikan dampak pada sasaran peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan. Dampak yang diberikan cukup signifikan pada sasaran tersebut (rata-rata dampak 3,5 dari skala 5) dengan level risiko pada skala 5 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori rendah ke sedang.

Tingkat Risiko Awal RS - Risiko Pola Socio-Economics (SE)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,50	1,50	5	

Gambar 5. 20 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Pola Socio-Economics (SE)

Lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

1) Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Kelemahan Komunikasi (KM)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P08, yaitu pernah terjadi “Kesalahan memberikan informasi rate *cargo* ke *buyer*” akibat admin mengalami kesulitan akses rate *cargo* *terupdate* dan menyebabkan adanya miskomunikasi dengan marketing. Peristiwa ini pernah terjadi sesekali (rata-rata frekuensi 2,67 dari skala 5). Selain kerugian yang harus ditanggung oleh perusahaan dari selisih perbedaan rate dan mengganggu stabilitas cashflow, peristiwa ini juga memberikan dampak pada sasaran peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan karena berisiko membuat kesalahan dalam bekerja dan membuat keputusan. Dampak yang diberikan sangat signifikan pada sasaran tersebut (rata-rata dampak 4,17 dari skala 5) dengan tingkat risiko pada level 11 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna merah muda atau kategori tingkat risiko tinggi.

Tingkat Risiko Awal RT - Risiko Kelemahan Komunikasi (KM)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,17	2,67	11	

Gambar 5. 21 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Kelemahan Komunikasi (KM)

Perhitungan level risiko secara lebih detail menggunakan aplikasi Microsoft excel, dapat dilihat pada lampiran.

m) Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P27, yaitu peristiwa yang kerap dialami oleh manajemen PT. ABA, yaitu “Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi” akibat desain teknologi tidak sesuai kebutuhan. Sistem informasi yang dirancang tidak dapat mengcover kebutuhan informasi manajemen. Peristiwa ini terjadi dengan rata-rata frekuensi 2,56 dari skala 5. Peristiwa ini menyebabkan keterlambatan informasi ketika dibutuhkan pengambilan keputusan secara cepat sehingga berdampak jelas pada sasaran peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan. Dampak yang diberikan cukup signifikan pada sasaran tersebut (rata-rata dampak 3,22 dari skala 5) dengan tingkat risiko pada level 8 yang

Tingkat Risiko Awal RT - Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,22	2,56	8	

Gambar 5. 22 Tingkat Risiko Inheren Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI)

masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori tingkat risiko sedang menuju tinggi.

Perhitungan level risiko atas sumber risiko diatas dilakukan menggunakan aplikasi microsoft excel, yang dapat dilihat pada lampiran.

3. Evaluasi Risiko Inheren

Langkah selanjutnya dari analisa risiko inheren adalah manajemen melakukan evaluasi atas hasil analisa risiko tersebut. Evaluasi ini bertujuan untuk mengambil keputusan untuk menangani level risiko. Sehingga menjadi penting, kegiatan ini dapat dikomunikasikan kepada jajaran manajemen secara menyeluruh, agar meminimalisir keputusan atas tindakan pada risiko memberikan dampak lain pada sasaran dan/atau divisi lain.

"Pengambilan keputusan harus mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan dampak nyata dan dampak yang dipersepsikan oleh para stakeholders internal ataupun eksternal. Hasil dari evaluasi risiko harus didokumentasikan, dikomunikasikan dan divalidasi pada tingkat organisasi yang sesuai." (Susilo, 2018)

Evaluasi risiko merupakan proses dari kegiatan membandingkan hasil analisis risiko dengan tingkat toleransi risiko yang telah ditentukan sebelumnya, dengan menjawab dua pertanyaan mendasar sebagai berikut :

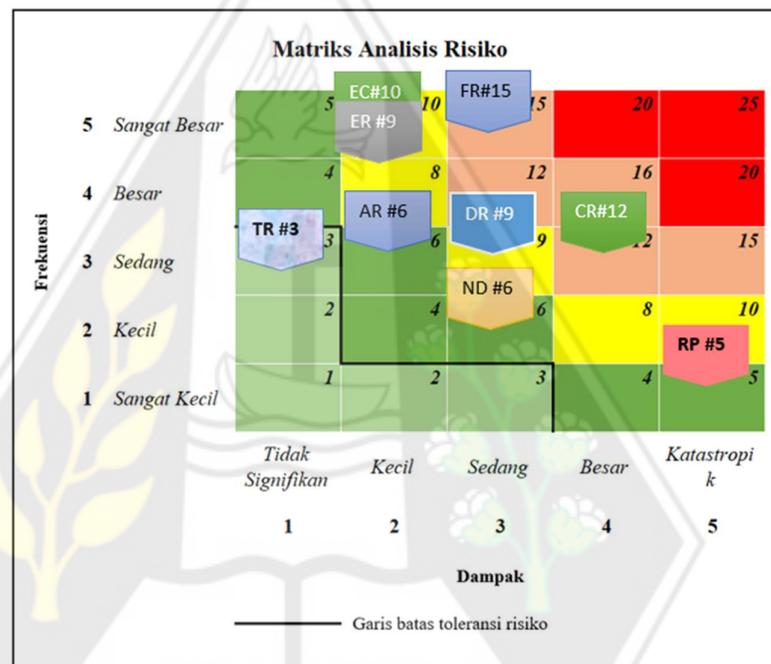
- (1) Apakah akan diambil tindakan mitigasi ataukah level risiko tersebut masih dalam kriteria yang dapat ditoleransi?
- (2) Apabila telah diputuskan mengambil tindakan mitigasi atas level risiko tersebut, maka perlakuan risiko seperti apa yang akan dilakukan?

Khusus pada studi kasus pada penelitian ini, selain mempertimbangkan konteks secara menyeluruh, manajemen PT. ABA juga menggunakan *resources dependent theory* sebagai tambahan acuan dalam mengambil

keputusan perlakuan risiko. Masing-masing keputusan tindakan terhadap hasil analisis risiko dirangkum menurut kelompok risikonya sebagai berikut:

a. Evaluasi Risiko Inheren Kelompok Risiko Perdagangan Internasional

Terdapat 9 (sembilan) dimensi risiko kelompok risiko perdagangan internasional yang diyakini sebagai penyebab peristiwa risiko yang



Gambar 5. 23 Matriks Analisis Risiko atas Kelompok Risiko Perdagangan Internasional

dialami oleh manajemen PT. ABA dan dapat menghambat ketercapaian sasaran. Kesembilan hasil analisis risiko tersebut kemudian disusun kedalam matriks analisis risiko pada gambar 5.23 di atas.

Berdasarkan garis batas yang telah ditentukan, kriteria risiko yang dapat ditoleransi sangatlah ketat, sehingga hanya satu jenis risiko yang memiliki skala risiko dalam kategori tingkat risiko yang rendah (warna hijau muda) yang masih dapat ditoleransi. Sementara total delapan jenis

risiko lainnya melebihi batas toleransi risiko, sehingga masuk dalam kategori risiko yang harus mendapat tindakan mitigasi.

Kedelapan risiko tersebut kemudian diputuskan dan divalidasi melalui kegiatan FGD oleh seluruh jajaran manajemen PT. ABA untuk mendapat perlakuan risiko sesuai tabel 5.3 sebagai berikut:

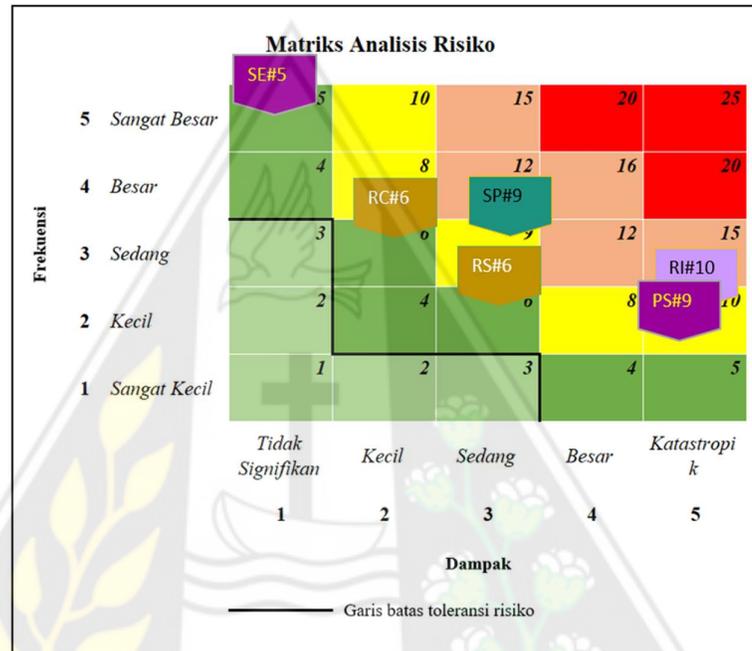
Tabel 5.3 Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Kelompok Risiko Perdagangan Internasional

Kode / Flag	Jenis Risiko	Skala Risiko	Warna	Selera Risiko	Perlakuan Risiko
AR #6	1 Comercial Credit Risk, sumber risiko: Acceptance Risk (AR)	6		Dimitigasi	Transfer Risiko
FR#15	2 Comercial Credit Risk, sumber risiko: Financial Risk (FR)	15		Dimitigasi	Transfer Risiko
DR #9	3 Documentary Risk (DR)	9		Dimitigasi	Eksplor Risiko
ER #9	4 Foreign Exchange Risk (ER)	9		Dimitigasi	Eksplor Risiko
ND #6	5 Operasional Risk, sumber risiko: Non-Delivery (ND)	6		Dimitigasi	Out / Keluar dari area risiko
EC#10	6 Political Country Risk, sumber risiko: Economical Risk (EC)	10		Dimitigasi	Transfer Risiko
CR#12	7 Political Country Risk, sumber risiko: Operational Country Risk (CR)	12		Dimitigasi	Mitigasi Risiko
RP #5	8 Risiko Transportasi, sumber risiko: Risiko Pengiriman (RP)	5		Dimitigasi	Transfer Risiko
TR #3	9 Risiko Transaksional, sumber risiko: Transaksional Trade Risk (TR)	3		Ditoleransi	Do Nothing

Sumber: Penulis, 2021

b. **Evaluasi Risiko Inheren Kelompok Risiko Umum – Eksternal dan Internal menurut Chapman**

1) **Kelompok Risiko Eksternal - Chapman**



Gambar 5. 24 Matriks Analisis Risiko atas Kelompok Risiko Eksternal menurut Chapman

Berdasarkan hasil analisis risiko, terdapat 6 (enam) jenis risiko dari kelompok risiko eksternal yang diyakini oleh manajemen PT. ABA sebagai penyebab peristiwa risiko dan dapat menghambat ketercapaian terhadap sasaran. Keenam risiko tersebut kemudian disusun dalam matriks analisis risiko pada gambar 5.24 di atas.

Berdasarkan garis batas yang telah ditentukan, tidak ada dari kelompok risiko eksternal memiliki skala risiko yang dapat ditoleransi. Kedelapan risiko tersebut kemudian diputuskan dan divalidasi melalui

kegiatan FGD oleh seluruh jajaran manajemen PT. ABA untuk mendapat perlakuan risiko sesuai tabel 5.4 sebagai berikut:

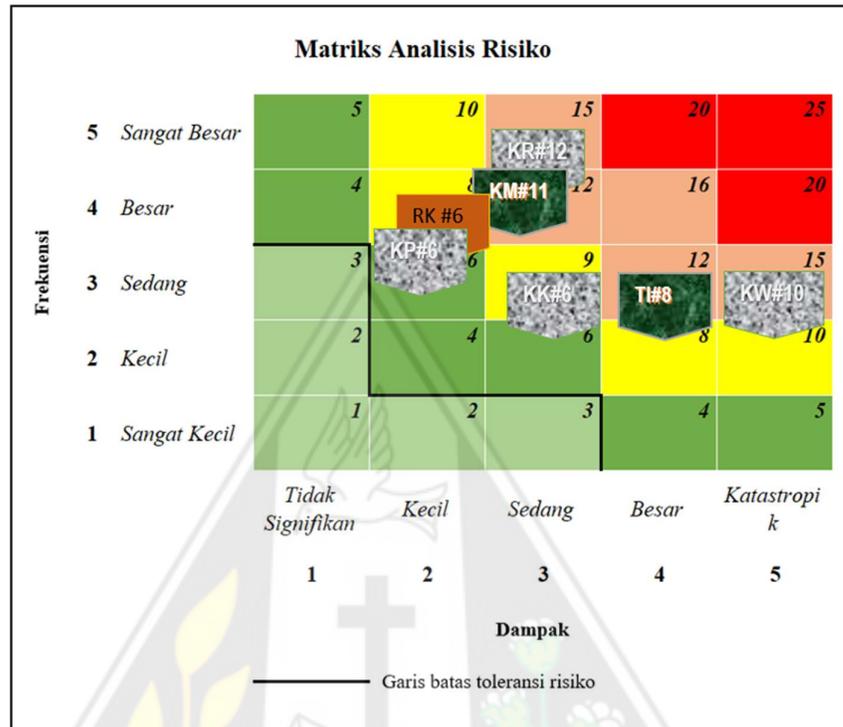
Tabel 5. 4 Tabel Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Kelompok Risiko Eksternal menurut Chapman

Kode / Flag	Jenis Risiko	Skala Risiko	Warna	Selera Risiko	Perlakuan Risiko
RI#10	1 Risiko Ekonomi, sumber risiko: Risiko Inflasi (RI)	10	Yellow	Dimitigasi	Mitigasi Risiko
RC#6	2 Risiko Lingkungan, sumber risiko: Risiko Kondisi Cuaca (RC)	6	Green	Dimitigasi	Mitigasi Risiko
RS#6	3 Risiko Lingkungan, sumber risiko: Sumber Energy (RS)	6	Green	Dimitigasi	Mitigasi Risiko
SP#9	4 Risiko Pasar, sumber risiko: Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP)	9	Yellow	Dimitigasi	Transfer Risiko
PS#9	5 Risiko Sosial, sumber risiko: Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)	9	Yellow	Dimitigasi	Mitigasi Risiko
SE#5	6 Risiko Sosial, sumber risiko: Risiko Pola Socio-Economics (SE)	5	Green	Dimitigasi	Eksplor risiko

Sumber: Penulis, 2021

2) Kelompok Risiko Internal - Chapman

Setelah mengevaluasi kelompok risiko eksternal, lebih lanjut adalah evaluasi kelompok risiko internal. Berdasarkan hasil analisis risiko, terdapat 7 (tujuh) jenis risiko dari kelompok risiko internal menurut Chapman yang diyakini oleh manajemen PT. ABA sebagai penyebab peristiwa risiko dan dapat menghambat ketercapaian terhadap sasaran. Ketujuh risiko tersebut kemudian disusun dalam matriks analisis risiko pada gambar 5.25 di bawah ini



Gambar 5. 25 Matriks Analisis Risiko atas Kelompok Risiko Internal menurut Chapman

Melihat pada garis batas yang telah ditentukan, tidak ada dari kelompok risiko internal memiliki skala risiko yang dapat ditoleransi. Ketujuh risiko tersebut kemudian diputuskan dan divalidasi melalui kegiatan FGD oleh seluruh jajaran manajemen PT. ABA untuk mendapat perlakuan risiko sesuai tabel 5.5 sebagai berikut:

DUTA WACANA

Tabel 5. 5 Tabel Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Kelompok Risiko Internal menurut Chapman

Kode / Flag	Jenis Risiko	Skala Risiko	Warna	Selera Risiko	Perlakuan Risiko
 1	RKK - Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)	6		Dimitigasi	Eksplor Risiko
 2	RO - Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)	6		Dimitigasi	Mitigasi Risiko
 3	RO - Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP)	6		Dimitigasi	Eksplor Risiko
 4	RO - Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)	12		Dimitigasi	Mitigasi Risiko
 5	RO - Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW)	10		Dimitigasi	Mitigasi Risiko
 6	RT - Risiko Kelemahan Komunikasi (KM)	11		Dimitigasi	Mitigasi Risiko
 7	RT - Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI)	8		Dimitigasi	Eksplor Risiko

Sumber: Penulis, 2021

5.2. Pemetaan Strategi Model BSC dengan Komponen Risiko dalam rangka menentukan KRI dan Tindakan Penanganan Risiko

Setelah proses evaluasi risiko, tahapan selanjutnya dalam rangkaian proses ERM adalah menyusun prioritas risiko pada profil dan peta risiko. Mengacu pada tujuan penelitian ini, sebelum masuk ke tahapan tersebut, komponen-komponen risiko yang telah dievaluasi perlu dipetakan dengan peta strategi model BSC untuk menentukan *Key Risk Indicator* (KRI) -nya. Dengan demikian, KRI nantinya menjadi kunci kontrol dari tindakan mitigasi risiko secara spesifik atau disebut

sebagai “tindakan penanganan risiko”, sesuai dengan perlakuan risiko yang telah ditentukan.

Pemetaan strategi *perspective* model BSC dengan komponen risiko, selain membantu menentukan KRI juga memberikan kesadaran pada masing-masing UPR, sasaran mana yang akan terdampak apabila indikator KRI terjadi dan penanganan apa yang harus dilakukan.

Tepatnya pada tanggal 30 Maret 2021, manajemen PT. ABA melakukan FGD secara komprehensif untuk membahas hal ini dan menghasilkan daftar KRI dan tindakan penanganan risiko untuk setiap *perspective* sasaran model BSC seperti yang terlihat pada tabel 5.6.

1. Profil dan Peta Risiko Inheren

Profil dan peta risiko inheren merupakan kegiatan mengurutkan nilai risiko inheren dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah untuk menentukan skala prioritas tindak penanganan risiko. Peneliti dalam hal ini membantu mengumpulkan data dari hasil evaluasi risiko inheren dan pemetaan strategi dengan komponen risiko sebelumnya kedalam data “Profil dan Peta Risiko Inheren” yang ditampilkan pada tabel 5.7.

Tabel 5. 6 Pemetaan Strategi BSC dengan Komponen Manajemen Risiko

No.	Perspektif dan Sasaran Strategis	Sasaran Divisi	KPI	Target	Bobot	UPR	Dimensi Risiko	Peristiwa Risiko	KRI	Perlakuan Risiko	Tindakan Penanganan Risiko
1a.	Customer – Produk yang bersaing global	Produk berkualitas tinggi	% DOA	3%	15%	PG & PL	Risiko Kondisi Cuaca	Tingkat Kematian koral di farm yang sangat tinggi	Serangan Musiman Alga Merah dan Alga Hijau	Mitigasi Risiko	Menghentikan kegiatan produksi, memindahkan koral ke lokasi yang tidak terjangkau oleh hama
							Risiko Sumber Energi	Koral mengalami bleaching	Kepudaran warna koral ketika dipindahkan ke farm	Mitigasi Risiko	Membentuk tim RnD secara khusus mempelajari ekosistem asal masing-masing jenis koral
							Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Regulasi	Banyak koral yang diganti saat H-1 ekspor	Tingkat DOA dari koral hasil panen > 40%	Mitigasi Risiko	Pembuatan SOP Panen dan SOP Penerimaan Koral Panenan di Gudang
							Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Regulasi	Tingkat kematian koral yang dirawat di gudang (DOF) > 10%	Pengukuran parameter air laut yang berubah signifikan	Mitigasi Risiko	- Pengkajian teknis pengkondisian parameter air - Pembuatan SOP pengurusan Bak
							Risiko Orang - Kelemahan wawasan SDM	Kepudaran warna koral yang dirawat di gudang	Tingkat wawasan PIC terhadap perawatan koral	Mitigasi Risiko	Memperkuat wawasan dan peningkatan fasilitas RnD

No.	Perspekti dan Sasaran Strategis	Sasaran Divisi	KPI	Target	Bobot	UPR	Dimensi Risiko	Peristiwa Risiko	KRI	Perlakuan Risiko	Tindakan Penanganan Risiko
1b.	Customer – Produk yang bersaing global	Jaminan ketersediaan stok koral	% pemenuhan jumlah kebutuhan stok untuk ekspor	95%	15%	PG & PL	Risiko Kondisi Cuaca	Kerusakan koral di farm	Intesitas Gelombang Laut	Mitigasi Risiko	- Buffer stock Meja dan Rak- Memasang pemberat pada meja
							Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan	Gagal memenuhi Audit BAP Stok	Efektivitas perencanaan produksi	Eksplor Risiko	- Mengikuti pelatihan PPIC - Menyusun strategi PPIC
						PK	Risiko Inflasi	Harga koral tranplantasi lokal yang tinggi	Kelangkaan	Mitigasi Risiko	Memperkuat perencanaan ketersediaan stok secara mandiri dari lokasi transplantasi sendiri
							Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak sempurna	DOA Koral dari <i>Supplier</i> >40%	Kemudahan dalam menawar	Transfer Risiko	Seleksi <i>supplier</i> dan menjalin kesepakatan Deposit & MOU

No.	Perspekti dan Sasaran Strategis	Sasaran Divisi	KPI	Target	Bobot	UPR	Dimensi Risiko	Peristiwa Risiko	KRI	Perlakuan Risiko	Tindakan Penanganan Risiko
2	Financial – Pertumbuhan Bisnis	Pertumbuhan Penjualan	% kenaikan penjualan	20%	20%	MS	Acceptance Risk	Buyer membuat berbagai alasan untuk menolak membayar	Indikator <i>buyer</i> yang tricky	Transfer Risiko	Evaluasi dan memperbaiki poin-poin yang disepakati dalam initial kontrak jual-beli <i>buyer</i> baru
							Risiko Pengiriman	DOA > 40%	Indikator handling saat penjemputan barang	Transfer Risiko	Kesepakatan pembagian beban kerugian akibat pengiriman
							Economical Risk	Penurunan Permintaan	Kesulitan menyepakati jadwal ekspor berikutnya	Transfer Risiko	Pemberian diskon

No.	Perspekti dan Sasaran Strategis	Sasaran Divisi	KPI	Target	Bobot	UPR	Dimensi Risiko	Peristiwa Risiko	KRI	Perlakuan Risiko	Tindakan Penanganan Risiko
3a.	Bisnis Proses – Role Model eksportir karang hias Indonesia	Flexibilitas Loading Shipment	Jumlah <i>shipment</i> 2 in 1 dalam sebulan	1 kali / bulan	20%	MS	Non-Delivery Risk	Tingginya ongkos pengiriman, <i>buyer</i> tidak sanggup membayar (tidak jadi ekspor)	Rate <i>cargo</i> tinggi dengan pivot space	Out / Keluar dari area risiko	Menunggu, hingga kondisi lebih kondusif
							Operational Country Risk	Penerbitan Cites dan BMP yang sangat lambat	Kemunduran dari jadwal biasanya	Mitigasi Risiko	Memperkuat Strategi timeline Pengajuan-Penerbitan Cites dan BMP
							Documentary Risk	Gagal memenuhi kelengkapan dokumen ekspor	Proses perijinan diperumit / dipersulit	Eksplor Risiko	Jalin koneksi yang erat dengan government
							Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol	Terjadi kesalahan dalam dokumen ekspor	Banyak melakukan revisi	Eksplor Risiko	Membangun early warning sistem
							Risiko Kelemahan Komunikasi	Kesalahan informasi rate <i>cargo</i> ke <i>buyer</i>	Kesulitan akses rate <i>cargo</i> terupdate	Mitigasi Risiko	Pembuatan Database Rate <i>Cargo</i>

No.	Perspekti dan Sasaran Strategis	Sasaran Divisi	KPI	Target	Bobot	UPR	Dimensi Risiko	Peristiwa Risiko	KRI	Perlakuan Risiko	Tindakan Penanganan Risiko
3b.	Bisnis Proses – Role Model eksportir karang hias Indonesia	Stabilitas Cashflow	Rasio Likuiditas	> 1	15%	FAX	Comercial Credit Financial Risk	Pembayaran oleh <i>buyer</i> melebihi waktu jatuh tempo	Tidak ada <i>update</i> info pembayaran	Transfer Risiko	Pemberlakuan DP untuk pengiriman berikutnya
							Transactional Trade Risk	Tolakan masuk transfer pembayaran dari <i>buyer</i> oleh Bank	Mendapat konfirmasi dari bank	Do Nothing	Intens memberikan notice ke <i>buyer</i> yang belum membayar
							Foreign Exchange Risk	Hasil tukar valas tidak cukup mengcover kebutuhan biaya sesuai prediksi	kurs valas turun	Eksplor Risiko	Mencari alternatif fasilitas kredit ketika kurs tukar valas kurang menguntungkan
							Operational Country Risk	Pembengkakan biaya tak terduga terkait administrasi penerbitan dokumen ekspor	Pemintaan cash diluar rencana cashflow	Mitigasi Risiko	Pencadangan biaya tak terduga sesuai batasan yang wajar dan teknis kontrolnya
							Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol	Pembengkakan biaya tak terduga terkait perpajakan aset yang dimiliki	database aset kurang <i>update</i>	Eksplor Risiko	Memperkuat fungsi control biaya
							Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan	Mendapati statement pemogokan layanan dari <i>Cargo</i> karena tagihan yang belum dibayar	Berkurangnya pelayanan dari <i>Cargo</i>	Eksplor Risiko	Memperluas radius sensitivitas rencana cashflow

No.	Perspekti dan Sasaran Strategis	Sasaran Divisi	KPI	Target	Bobot	UPR	Dimensi Risiko	Peristiwa Risiko	KRI	Perlakuan Risiko	Tindakan Penanganan Risiko
4	Learning & Growth – Eksporir Karang yang mampu bersaing global	Peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan	% pencapaian sasaran divisi	90%	15%	HG	Risiko hambatan pendidikan dan skill	Kegagalan mencapai target produksi koral di farm	SDM jarang mengagendakan pekerjaan di Laut	Mitigasi Risiko	Memberikan pelatihan kemudi kapal dan menyelam, dari SDM mampu kepada SDM belum mampu
							Risiko Pola Socio-economics	Terlambat menyampaikan pelaporan pajak	Menerima surat dari pajak	Eksplor Risiko	Penerapan ERCS (<i>eliminate, reduce, combine, simplicity</i>) pada alur pekerjaan administratif
							Risiko Kelemahan Sistem Pencegahan	Kecelakaan dalam bekerja	Kecelakaan dalam bekerja	Mitigasi Risiko	Pembuatan SOP Lingkungan kerja dan design marking danger area
							Risiko Sistem Teknologi Informasi	Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi	Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi	Eksplor Risiko	Digitalisasi Sistem Informasi Operasional Perusahaan
TOTAL BOBOT					100%						

Sumber: Penulis, 2021

Tabel 5. 7 Profil dan Peta Risiko Inheren

No.	Sasaran Divisi yang terdampak	Dimensi Risiko	Insiden/ Peristiwa	Unit Pemilik Risiko	LD	Area Risiko	LF	Skala Risiko	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko	Perlakuan Risiko
1	Stabilitas Cashflow	Comercial Credit Financial Risk	Pembayaran oleh <i>buyer</i> melebihi waktu jatuh tempo	FAX	4,0	KN	3,8	15	Tinggi	1	TR
2	Produk Berkualitas Tinggi	Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Regulasi	Banyak koral yang diganti saat H-1 ekspor	PL, PG	4,1	F	3,0	12	Tinggi	2	MR
			Tingkat kematian koral yang dirawat di gudang (DOF) > 10%	PL, PG							
3	Flexibilitas Loading Shipment	Operational Country Risk	Penerbitan Cites dan BMP yang sangat lambat	MS	4,0	F	3,1	12	Tinggi	3	MR
	Stabilitas Cashflow		Pembengkakan biaya tak terduga terkait administrasi penerbitan dokumen ekspor	FAX							

No.	Sasaran Divisi yang terdampak	Dimensi Risiko	Insiden/ Peristiwa	Unit Pemilik Risiko	LD	Area Risiko	LF	Skala Risiko	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko	Perlakuan Risiko
4	Flexibilitas Loading Shipment	Risiko kelemahan komunikasi	Kesalahan informasi rate <i>cargo</i> ke <i>buyer</i>	MS	4,2	F	2,7	11	Tinggi	4	MR
5	Jaminan Ketersediaan Stok Ekspor dan Varian Koral	Risiko Inflasi	Harga koral tranplantasi lokal yang tinggi	PK, PL	3,3	F	3,0	10	Sedang - Tinggi	5	MR
6	Pertumbuhan Penjualan	Economical Risk	Penurunan Permintaan	MS	3,5	F	2,8	10	Sedang - Tinggi	6	TR
7	Produk Berkualitas Tinggi	Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM	Kepudaran warna koral yang dirawat di gudang	PL, PG	3,3	KN	3,0	10	Sedang - Tinggi	7	MR
8	Stabilitas Cashflow	Foreign Exchange Risk	Hasil tukar valas tidak cukup mengcover kebutuhan biaya sesuai prediksi	FAX	3,4	F	2,7	9	Sedang - Tinggi	8	ER

No.	Sasaran Divisi yang terdampak	Dimensi Risiko	Insiden/ Peristiwa	Unit Pemilik Risiko	LD	Area Risiko	LF	Skala Risiko	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko	Perlakuan Risiko
9	Flexibilitas Loading Shipment	Documentary Risk	Gagal memenuhi kelengkapan dokumen ekspor	MS	4,2	RP	2,2	9	Sedang - Tinggi	9	ER
10	Jaminan Ketersediaan Stok Ekspor dan Variasi Koral	Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak sempurna	DOA Koral dari <i>Supplier</i> >40%	PK, PL	3,1	KN	2,9	9	Sedang - Tinggi	10	TR
11	Peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan	Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill	Kegagalan mencapai target produksi koral di farm	HG	4,0	KN	2,2	9	Sedang - Tinggi	11	MR
12	Peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan	Risiko Sistem Teknologi Informasi	Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi	HG	3,2	KN	2,6	8	Sedang - Tinggi	12	ER

No.	Sasaran Divisi yang terdampak	Dimensi Risiko	Insiden/ Peristiwa	Unit Pemilik Risiko	LD	Area Risiko	LF	Skala Risiko	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko	Perlakuan Risiko
13	Stabilitas Cashflow	Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan	Mendapati statement pemogokan layanan dari <i>Cargo</i> karena tagihan yang belum dibayar	FAX	3,1	KN	2,0	6	Rendah - Sedang	13	ER
	Jaminan Ketersediaan Stok Ekspor dan Varian Koral		Gagal memenuhi Audit BAP Stok	PK, PL							
14	Peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan	Risiko Kelemahan Sistem Pencegahan	Kecelakaan dalam bekerja	HG	4,4	RP	1,4	6	Rendah - Sedang	14	MR
15	Flexibilitas Loading Shipment	Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol	Terjadi kesalahan dalam dokumen ekspor	MS	3,8	F	1,6	6	Rendah - Sedang	15	ER
	Stabilitas Cashflow		Pembengkakan biaya tak terduga terkait perpajakan aset yang dimiliki.	FAX							

No.	Sasaran Divisi yang terdampak	Dimensi Risiko	Insiden/ Peristiwa	Unit Pemilik Risiko	LD	Area Risiko	LF	Skala Risiko	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko	Perlakuan Risiko
16	Flexibilitas Loading Shipment	Non-Delivery Risk	Tingginya ongkos pengiriman, <i>buyer</i> tidak sanggup membayar (tidak jadi ekspor)	MS	3,0	F	2,0	6	Rendah - Sedang	16	O
17	Pertumbuhan Penjualan	Acceptance Risk	<i>Buyer</i> membuat berbagai alasan untuk menolak membayar	MS	3,2	F	1,8	6	Rendah - Sedang	17	TR
18	Produk Berkualitas Tinggi	Risiko Sumber Energi	Koral mengalami bleaching	PL, PG	3,8	KN	1,5	6	Rendah - Sedang	18	MR
19	Jaminan Ketersediaan Stok Ekspor dan Varian Koral	Risiko Kondisi Cuaca	Kerusakan koral di farm	PK, PL	3,6	KN	1,6	6	Rendah - Sedang	19	MR
	Produk Berkualitas Tinggi		Tingkat Kematian koral di farm yang sangat tinggi	PL, PG							

No.	Sasaran Divisi yang terdampak	Dimensi Risiko	Insiden/ Peristiwa	Unit Pemilik Risiko	LD	Area Risiko	LF	Skala Risiko	Tingkat Risiko	Prioritas Risiko	Perlakuan Risiko
20	Peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan	Risiko Pola Socio-economics	Terlambat menyampaikan pelaporan pajak	HG	3,5	RP	1,5	5	Rendah - Sedang	20	ER
21	Pertumbuhan Penjualan	Risiko Pengiriman	DOA > 40%	MS	3,3	RP	1,4	5	Rendah - Sedang	21	TR
22	Stabilitas Cashflow	Transactional Trade Risk	Tolakan masuk transfer pembayaran dari <i>buyer</i> oleh Bank	FAX	2,5	KN	1,3	3	Rendah	-	DN

Sumber: Penulis, 2021

Keterangan

Area Risiko:

F = Financial dari biaya/kerugian

KN = Kinerja

RP = Reputasi

KC = Kecelakaan

Perlakuan Risiko:

O = Out/terminate keluar dari area risiko

MR = Mitigasi/ tindakan preventif berupa perbaikan akar masalah

TR = Transfer Risiko/ memindahkan risiko dengan melibatkan pihak lain untuk menanggung sebagian risiko (asuransi dll)

ER = Ekplor Risiko/ mencari dan menangkap peluang dibalik sisi risiko untuk mengcover risiko

DN = Do nothing/ menerima dan metoleransi risiko (area biru)

2. Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren

Setelah diketahui prioritas risiko, perlakuan risiko dan tindak penangan yang disepakati untuk menindaklanjuti risiko inheren, langkah berikutnya adalah mengelompokkan prioritas, perlakuan risiko dan tindak penanganannya berdasarkan unit pemilik risikonya (UPR). Mengambil dari kedua data dari; (1) Pemetaan strategi model BSC dengan komponen risiko (2) Profil dan peta risiko inheren, masing-masing UPR merumuskan tindakan nyata penangan risiko, menetapkan target/ output dari tindak penanganan tersebut, menetapkan jadwal pelaksanaan tindakan dalam periode pencapaian strategi model BSC, kebutuhan support dari UPR lain dan harapan hasil risiko residual ketika dimensi-dimensi risiko inheren dilakukan asesmen kembali.

Manajemen PT. ABA dipandu oleh peneliti mengisi format data rencana tindak penangan risiko inheren secara bersama-sama dalam satu waktu yang telah dijadwalkan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan komunikasi antar UPR ketika nantinya membutuhkan support dan agar masing-masing UPR bisa menimbang satu sama lain dan memastikan tindakan nyata penanganan risiko UPR tidak menimbulkan potensi risiko yang lainnya.

Hasil pengisian format data rencana tindak penanganan masing - masing UPR dapat dilihat pada perekaman gambar 5.26 sampai dengan gambar 5.31 sebagai berikut.

FORMULIR RENCANA TINDAK PENANGANAN (RTP) INHEREN RISK

Unit Bagian : Finance, Accounting & Tax (FAX)

Pemilik Risiko : Irene Yunani D.A

<i>Prioritas Risiko</i>	<i>Rencana Penanganan</i>				<i>Harapan Residual Risk</i>		
	<i>RTP Risiko</i>	<i>Target/Output</i>	<i>Jadwal Implementasi</i>	<i>Collaborator</i>	<i>Level Dampak</i>	<i>Level Frekuensi</i>	<i>Skala Risiko</i>
15	Pemberlakuan DP untuk pengiriman berikutnya	Deal Advance Payment	Segera	MS	2	2	4
12	Pencadangan biaya tak terduga sesuai batasan yang wajar dan teknis kontrolnya	Perencanaan Anggaran Cadangan	Segera	Tim Legalitas	2	2	4
9	Mencari alternatif fasilitas kredit ketika kurs tukar valas kurang menguntungkan	Kontrak Kredit Bank	Segera	-	2	1	2
6	Memperluas radius sensitivitas rencana cashflow	Timeline Cashflow	Segera	-	2	1	2
6	Memperkuat fungsi control biaya	Sistem Penganggaran	Segera	-	1	1	1

Sumber : Penulis, 2021

Gambar 5. 26 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Finance, Accounting, dan Tax (FAX)

FORMULIR RENCANA TINDAK PENANGANAN (RTP) INHEREN RISK

Unit Bagian : HR & General Affair (HG)

Pemilik Risiko : Chrismawati

<i>Prioritas Risiko</i>	<i>Rencana Penanganan</i>				<i>Harapan Residual Risk</i>		
	<i>RTP Risiko</i>	<i>Target/Output</i>	<i>Jadwal Implementasi</i>	<i>Collaborator</i>	<i>Level Dampak</i>	<i>Level Frekuensi</i>	<i>Skala Risiko</i>
9	Memberikan pelatihan kemudi kapal dan menyelam, dari SDM mampu kepada SDM belum mampu	SDM cakap mengemudi dan menyelam	Bertahap	All Divisi	2	2	4
8	Digitalisasi Sistem Informasi Operasional Perusahaan	Sistem Informasi Operasional	Bertahap	Freelancer IT	2	1	2
6	Pembuatan SOP Lingkungan kerja dan design marking danger area	SOP & Mark	Segera	All Divisi	2	2	4
5	Penerapan ERCS (eliminate, reduce, combine, simplicity) pada alur pekerjaan administratif	Restrukturisasi Organisasi	Segera	All Divisi	2	2	4

Sumber : Penulis, 2021

Gambar 5. 27 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: HR & General Affair (HG)

FORMULIR RENCANA TINDAK PENANGANAN (RTP) INHEREN RISK

Unit Bagian : Penangkaran di Gudang (PG)

Pemilik Risiko : Strefanus Senator Agung M

<i>Prioritas Risiko</i>	<i>Rencana Penanganan</i>				<i>Harapan Residual Risk</i>		
	<i>RTP Risiko</i>	<i>Target/Output</i>	<i>Jadwal Implementasi</i>	<i>Collaborator</i>	<i>Level Dampak</i>	<i>Level Frekuensi</i>	<i>Skala Risiko</i>
12	Evaluasi SOP Panen dan SOP Penerimaan Koral Panenan di Gudang	DOW < 5%	Segera	HR, Tim Penangkaran Laut	3	2	6
12	- Pengkajian teknis pengkondisian parameter air - Pembuatan SOP pengurusan Bak	DOW < 5%	Segera	HR, Tim Penangkaran Laut	3	2	6
10	Memperkuat wawasan dan peningkatan fasilitas RnD	Ketahanan Warna Koral di Gudang	Segera	FAX, Tim Penangkaran Laut	2	2	4

Sumber : Penulis, 2021

Gambar 5. 28 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Penangkaran di Gudang (PG)

FORMULIR RENCANA TINDAK PENANGANAN (RTP) INHEREN RISK

Unit Bagian : Penangkaran di Laut (PL)

Pemilik Risiko : Hendra Williartha

<i>Prioritas Risiko</i>	<i>Rencana Penanganan</i>				<i>Harapan Residual Risk</i>		
	<i>RTP Risiko</i>	<i>Target/Output</i>	<i>Jadwal Implementasi</i>	<i>Collaborator</i>	<i>Level Dampak</i>	<i>Level Frekuensi</i>	<i>Skala Risiko</i>
10	Memperkuat perencanaan ketersediaan stok secara mandiri dari lokasi transplantasi sendiri	Perencanaan produksi	Segera	Tim Gudang (PG), Tim Procurement (PK)	2	3	6
6	Membentuk tim RnD secara khusus mempelajari ekosistem asal masing-masing jenis koral	Ketahanan kualitas dan warna koral di Farm	Segera	Tim Gudang (PG)	2	2	4
6	- Mengikuti pelatihan PPIC - Menyusun strategi PPIC	Penguasaan Perencanaan dan Strategi	Segera	MS, FAX	3	1	3
6	- Buffer stock Meja dan Rak - Memasang pemberat pada meja	Angka Buffer stock, Anggaran Pemberat dan Meja & Rak	Bertahap	FAX	4	1	4
6	Menghentikan kegiatan produksi, memindahkan koral ke lokasi yang tidak terjangkau oleh hama	DOF < 10%	In Case terjadi serangan Hama	Tim Gudang (PG)	4	1	4

Sumber : Penulis, 2021

Gambar 5. 29 Rekam Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Penangkaran di Laut (PL)

FORMULIR RENCANA TINDAK PENANGANAN (RTP) INHEREN RISK

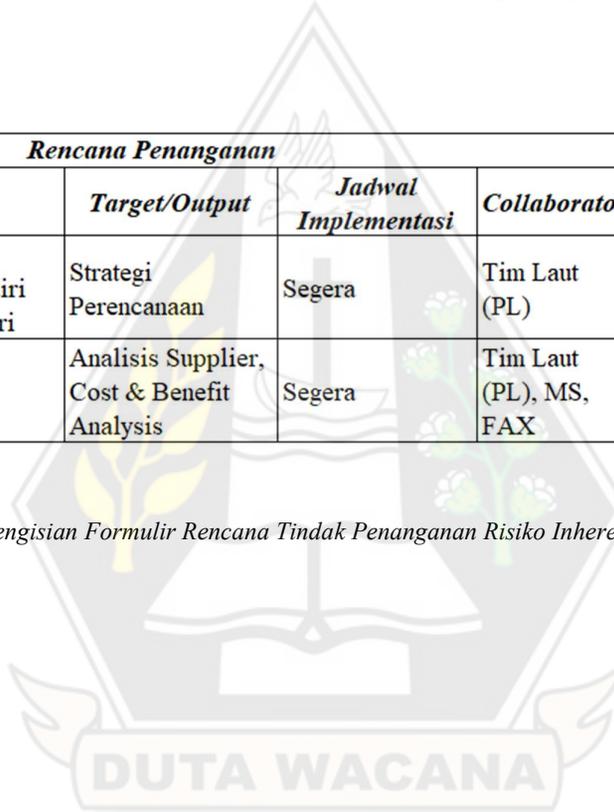
Unit Bagian : Procurement Karang

Pemilik Risiko : I Made Ariadi

<i>Prioritas Risiko</i>	<i>Rencana Penanganan</i>				<i>Harapan Residual Risk</i>		
	<i>RTP Risiko</i>	<i>Target/Output</i>	<i>Jadwal Implementasi</i>	<i>Collaborator</i>	<i>Level Dampak</i>	<i>Level Frekuensi</i>	<i>Skala Risiko</i>
10	Memperkuat perencanaan ketersediaan stok secara mandiri dari lokasi transplantasi sendiri	Strategi Perencanaan	Segera	Tim Laut (PL)	2	2	4
9	Seleksi supplier dan menjalin kesepakatan Deposit & MOU	Analisis Supplier, Cost & Benefit Analysis	Segera	Tim Laut (PL), MS, FAX	2	2	4

Sumber : Penulis, 2021

Gambar 5. 30 Rekaman Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Procurement Karang (PK)



FORMULIR RENCANA TINDAK PENANGANAN (RTP) INHEREN RISK

Unit Bagian : Marketing & Legalitas Shipment

Pemilik Risiko : Dominicus Susetya Dewabrata

<i>Prioritas Risiko</i>	<i>Rencana Penanganan</i>				<i>Harapan Residual Risk</i>		
	<i>RTP Risiko</i>	<i>Target/Output</i>	<i>Jadwal Implementasi</i>	<i>Collaborator</i>	<i>Level Dampak</i>	<i>Level Frekuensi</i>	<i>Skala Risiko</i>
12	Memperkuat Strategi timeline Pengajuan-Penerbitan Cites dan BMP	Strategi Perencanaan dan Timeline pengajuan CITES	Segera	Legalitas Shipment, FAX	3	2	6
11	Evaluasi Database Rate Cargo	Database Rate Cargo	Segera	Freelance IT	3	1	3
10	Pemberian diskon	Peningkatan jumlah shipment	Segera	FAX	3	2	6
9	Jalin koneksi yang erat dengan government	Kelancaran Proses Dokumen	Segera	Legalitas Shipment	3	2	6
6	Membangun early warning sistem, pendeteksi kekurangan dokumen ekspor	Sistem / Struktur Proses	Segera	Legalitas Shipment	3	1	3
6	Evaluasi dan memperbaiki poin-poin yang disepakati dalam initial kontrak jual-beli buyer baru	Improve kontrak jual beli dengan buyer	Bertahap	FAX	3	1	3
5	Kesepakatan pembagian beban kerugian akibat pengiriman dengan buyer			FAX, Legalitas Shipment	2	2	4

Sumber : Penulis, 2021

Gambar 5. 31 Rekamam Gambar Hasil Pengisian Formulir Rencana Tindak Penanganan Risiko Inheren – UPR: Marketing & Legalitas Shipment (MS)

5.3. Asesmen Manajemen Risiko Residual (Analisis, Evaluasi Risiko dan Realisasi Penanganan Risiko Inheren)

Asesmen ini merupakan proses lanjutan untuk menguji kembali tingkat paparan risiko setelah dilakukan tindakan penanganan risiko, sebagai bagian dari kegiatan pemantauan dan pengkajian ulang dalam proses ERM ISO 31000:2018. Menggunakan kuesioner analisis risiko yang sama untuk pengumpulan ulang data level kemungkinan dan level dampak terhadap peristiwa yang mungkin terjadi kepada responden. Yang membedakan adalah pengambilan data mengacu pada kondisi setelah periode tindak penanganan risiko.

1. Analisis Risiko Residual

Berbeda dengan analisis risiko inheren yang merupakan analisis risiko awal sebelum dilakukan penanganan risiko untuk mengukur tingkat eksposur risiko dalam kondisi tidak ada tindakan pengendalian apapun. Analisis risiko residual adalah analisis lanjutan yang dilakukan dalam kondisi setelah ada tindakan pengendalian atau penanganan terhadap risiko yang berhasil diidentifikasi sebelumnya, untuk mengetahui tingkat risiko yang masih tersisa (residu).

Pada penelitian ini kegiatan analisis risiko residual pada prosesnya hampir sama seperti saat melakukan analisis risiko inheren. Peneliti akan membagikan kuesioner ke 9 responden subjek penelitian untuk menilai kembali paparan risiko terhadap 27 potensi peristiwa risiko pada level kemungkinan terjadi dan level dampaknya. Pemetaan jawaban responden atas kuesioner analisis risiko residual dapat dilihat pada tabel 5.8.

Tabel 5. 8 Data Jawaban Responden Kuesioner Analisis Risiko Residual

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Respon atas Level Dampak (LD)									Respon atas Level Frekuensi (LF)								
		I R N	D E W	R E S	A L S	W A L	E L N	M E N	P E R	L E H	I N	D E W	R E S	A L S	W A L	E L N	M E N	P E R	L E H
P01	<i>Buyer</i> membuat berbagai alasan untuk menolak membayar	3	4	2	2				1	1	1	1	1				1	1	
P02	DOA > 40%	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	
P03	Penurunan Permintaan	3	2	2	1				2	1	2	2	1	1			1	2	
P04	Tingginya ongkos pengiriman, <i>buyer</i> tidak sanggup membayar (tidak jadi ekspor)	3	4	2	3						1	1	1	1					
P05	Penerbitan Cites dan BMP yang sangat lambat	3	3	2	2				2	4	3	3	2	3				2	
P06	Gagal memenuhi kelengkapan dokumen ekspor	3	4	4	4				2	3	2	1	1	2				1	
P07	Terjadi kesalahan dalam dokumen ekspor	5	4	5	4	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
P08	Kesalahan informasti rate <i>cargo</i> ke <i>buyer</i>	3	4	4	5				5	4	2	2	1	2				1	
P09	Pembayaran oleh <i>buyer</i> melebihi waktu jatuh tempo	4						3	4	5	2						2	1	
P10	Tolakan masuk transfer pembayaran dari <i>buyer</i> oleh Bank	3						1	3	3	1						1	1	

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Respon atas Level Dampak (LD)										Respon atas Level Frekuensi (LF)							
		I R N	D E W	R I S	A L A	W I L	E F F	M D E	P T E	L R H	I R N	D E W	R I S	A L A	W I L	E F F	M D E	P T E	L R H
P11	Hasil tukar valas tidak cukup mengcover kebutuhan biaya sesuai prediksi	3	2	3	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1
P12	Pembengkakan biaya tak terduga terkait administrasi penerbitan dokumen ekspor	2	2	3				2	3	3	2	1	1				1	1	1
P13	Pembengkakan biaya tak terduga terkait perpajakan aset yang dimiliki (pajak kendaraan, PBB, IMB dll)	3		3			2	3	3	2	2		2			1	1	1	1
P14	Mendapati statement pemogokan layanan dari <i>Cargo</i> karena tagihan yang belum dibayar	5	5	4	4				3	3	2	2	1	1				1	1
P15	Harga koral tranplantasi lokal yang tinggi	3				3	3	4	2	2	3				2	1	3	2	2
P16	DOA Koral dari <i>Supplier</i> >40%	2	4	3	2			4	2	2	2	3	2	2			1	2	2
P17	Kerusakan koral di farm	4	3	3	4	5		2	5	4	2	1	1	1	2		1	1	1
P18	Gagal memenuhi Audit BAP Stok	5	4	3	5			2	1	2	1	2	1	1			1	1	1
P19	Tingkat Kematian koral di farm yang sangat tinggi	5	4	3	2	5		2	2	2	1	2	1	1	2		1	1	1
P20	Koral mengalami bleaching	4	3	1	2	3		3			1	1	2	2	2		1		

Kode Peristiwa	Daftar Peristiwa	Respon atas Level Dampak (LD)									Respon atas Level Frekuensi (LF)								
		I R N	D E W	R I S	A L A	W I L	E F F	M D E	P T R	L U H	I R N	D E W	R I S	A L A	W I L	E F F	M D E	P T R	L U H
P21	Banyak koral yang diganti saat H-1 ekspor	5	3	5	3	3	5	4			1	2	1	2	2	1	1		
P22	Tingkat kematian koral yang dirawat di gudang (DOF) > 10%	4	3	4	2	5	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2
P23	Kepudaran warna koral yang dirawat di gudang	3	3	4	3	4	5	1			2	2	1	1	2	2	1		
P24	Kegagalan mencapai target produksi koral di farm	4	4	3	3	5		5			1	1	2	2	2		2		
P25	Terlambat menyampaikan pelaporan pajak	3		4					3	2	2		2					1	1
P26	Kecelakaan dalam bekerja	5				5	4		4	4	1				1	1		1	1
P27	Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi	3	3	4	4	3	2	3	2	3	1	1	2	2	1	1	1	2	2

Sumber: Penulis, 2022

Berdasarkan pemetaan jawaban kuesioner di atas selanjutnya dapat dihitung skala risiko yang mewakili dimensi-dimensi risiko. Hasil perhitungan skala yang telah dibuat dirangkum dalam penjelasan masing-masing sumber risiko residual sebagai berikut:

a. **Perhitungan Skala Risiko Residual Khusus: Jenis Risiko Perdagangan Internasional**

1) Dimensi: Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Acceptance Risk (AR)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P01, yaitu “Buyer membuat berbagai alasan untuk menolak membayar”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan transfer risiko dengan cara “Evaluasi dan memperbaiki poin-poin yang disepakati dalam initial kontrak jual-beli *buyer* baru”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa ini sangat jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1 dari skala 5)
- walaupun terjadi dampaknya tidak signifikan (rata-rata dampak 2,17 dari skala 5) terhadap sasaran pertumbuhan penjualan

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 2 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau muda atau kategori risiko rendah dan berada dibawah batas toleransi risiko perusahaan.

Tingkat Residual Risk CCR - Acceptance Risk (AR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	2,17	1,00	2	

Gambar 5. 32 Tingkat Risiko Residual Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Acceptance Risk (AR)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

2) Dimensi: Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Comercial Credit Financial Risk (FR)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P09, yaitu “Pembayaran oleh *buyer* melebihi waktu jatuh tempo”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan transfer risiko dengan cara “Pemberlakuan DP untuk pengiriman berikutnya”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa ini sangat jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,5 dari skala 5)
- namun apabila terjadi dampaknya sangat signifikan (rata-rata dampak 4 dari skala 5) terhadap stabilitas cashflow

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 6 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk CCR - Financial Risk (FR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,00	1,50	6	

Gambar 5. 33 Tingkat Risiko Residual Commercial Credit Risk – Sumber risiko: Comercial Credit Financial Risk (FR)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

3) Dimensi: Documentary Risk

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P06, yaitu “Gagal memenuhi kelengkapan dokumen ekspor”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan eksplor risiko dengan cara “Jalin koneksi yang erat dengan government”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa ini sangat jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,33 dari skala 5)
- namun apabila terjadi dampaknya tetap cukup signifikan (rata-rata dampak 3,33 dari skala 5) terhadap fleksibilitas loading shipment.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 4 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk - Documentary Risk (DR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,33	1,33	4	

Gambar 5. 34 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Documentary Risk

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

4) Dimensi: Foreign Exchange Risk (ER)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P11, yaitu “Hasil tukar valas tidak cukup mengcover kebutuhan biaya sesuai prediksi”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan eksplor risiko dengan cara “Mencari alternatif fasilitas kredit ketika kurs tukar valas kurang menguntungkan”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa ini akan sangat jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,44 dari skala 5)
- dan apabila terjadi dampaknya tidak signifikan (rata-rata dampak 2 dari skala 5) terhadap stabilitas cashflow.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 3 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau muda atau kategori risiko rendah dan masih dibawah batas toleransi risiko perusahaan.

Tingkat Residual Risk Foreign Exchange Risk (ER)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	2,00	1,44	3	

Gambar 5. 35 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Foreign Exchange Risk (ER)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

5) Dimensi: *Operational Risk* – Sumber risiko: *Non-Delivery* (ND)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P04, yaitu “Tingginya ongkos pengiriman, *buyer* tidak sanggup membayar (tidak jadi ekspor)”.

Berdasarkan kondisi setelah disepakati untuk keluar dari area risiko dengan “Menunggu, hingga kondisi lebih kondusif”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa ini memang sangat jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1 dari skala 5)
- dan apabila terjadi dampaknya cukup signifikan (rata-rata dampak 3 dari skala 5) terhadap *flexibilitas loading shipment*.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 3 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau muda atau kategori risiko rendah dan masih dibawah batas toleransi risiko perusahaan

Tingkat Residual Risk Non-Delivery Risk (ND)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,00	1,00	3	

Gambar 5. 36 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Operational Risk – Sumber risiko: Non-Delivery (ND)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

6) Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Economical Risk (EC)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P03, yaitu “Penurunan Permintaan”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan transfer risiko dengan cara “pemberian diskon”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa ini jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,83 dari skala 5)
- dan apabila terjadi dampaknya tidak signifikan (rata-rata dampak 1,5 dari skala 5) terhadap pertumbuhan penjualan.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 3 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau muda atau kategori risiko rendah dan masih dibawah batas toleransi risiko perusahaan

Tingkat Residual Risk PCR - Economical Risk (EC)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	1,83	1,50	3	

Gambar 5. 37 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Economical Risk (EC)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

7) Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Operational Country Risk (CR)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P05 dan P12, yaitu “Penerbitan Cites dan BMP yang sangat lambat” dan “Pembengkakan biaya tak terduga terkait administrasi penerbitan dokumen ekspor”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Memperkuat Strategi timeline Pengajuan-Penerbitan Cites dan BMP” dan “Pencadangan biaya tak terduga sesuai batasan yang wajar dan teknis kontrolnya”, responden memberikan

penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa ini jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,86 dari skala 5)

- dan apabila terjadi dampaknya kurang signifikan (rata-rata dampak 2,5 dari skala 5) terhadap fleksibilitas loading shipment yang berpengaruh pada stabilitas cashflow.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 3 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau muda atau kategori risiko rendah dan masih dibawah batas toleransi risiko perusahaan.

Tingkat Residual Risk PCR - Operational Country Risk (CR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	2,50	1,86	5	

Gambar 5. 38 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Political Country Risk – Sumber risiko: Operational Country Risk (CR)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

8) Dimensi: Risiko Transportasi – Sumber risiko: Risiko Pengiriman (RP)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P02, yaitu “DOA > 40%”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Kesepakatan pembagian beban kerugian akibat pengiriman”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa ini jarang terjadi (rata-rata frekuensi 1,22 dari skala 5)
- dan apabila terjadi dampaknya menjadi tidak signifikan (rata-rata dampak 2 dari skala 5) terhadap pertumbuhan penjualan.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 2 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau muda atau kategori risiko rendah dan masih dibawah batas toleransi risiko perusahaan.

Tingkat Residual Risk RTS - Risiko Pengiriman (RP)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	2,00	1,22	2	

Gambar 5. 39 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Transportasi – Sumber risiko: Risiko Pengiriman (RP)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

b. Perhitungan Skala Risiko Residual Umum: Jenis Risiko Internal dan Eksternal

1) Dimensi: Risiko Ekonomi – Sumber risiko Eksternal: Inflasi (RI)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P15, yaitu “Harga koral tranplantasi lokal yang tinggi”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Memperkuat perencanaan ketersediaan stok secara mandiri dari lokasi transplantasi sendiri”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa kecil (rata-rata frekuensi 2,17 dari skala 5)
- namun apabila terjadi dampaknya menjadi sedang (rata-rata dampak 2,83 dari skala 5) terhadap Jaminan Ketersediaan Stok Ekspor dan Varian Koral.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 6 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RE - Inflasi (RI)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	2,83	2,17	6	

Gambar 5. 40 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Ekonomi – Sumber risiko Eksternal: Inflasi (RI)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

2) Dimensi: Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja – Sumber risiko Internal: Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P26, yaitu “Kecelakaan dalam bekerja”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Pembuatan SOP Lingkungan kerja dan design marking danger area”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa sangat kecil (rata-rata frekuensi 1 dari skala 5)
- apabila terjadi dampaknya tetap besar (rata-rata dampak 4 dari skala 5) terhadap peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 4 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RKK - Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,40	1,00	4	

Gambar 5. 41 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja – Sumber risiko Internal: Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

3) Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Risiko Kondisi Cuaca (RC)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P17 dan P 19, yaitu “Kerusakan koral di farm” dan “Tingkat Kematian koral di farm yang sangat tinggi”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “*Buffer stock* Meja dan Rak, kemudian memasang pemberat pada meja” dan “Menghentikan kegiatan produksi, serta memindahkan koral ke lokasi yang tidak terjangkau oleh hama”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa sangat kecil (rata-rata frekuensi 1,25 dari skala 5)

- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 3,44 dari skala 5) terhadap sasaran produk berkualitas tinggi dan jaminan ketersediaan stok ekspor dan varian koral.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 4 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RL - Risiko Kondisi Cuaca (RC)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,44	1,25	4	

Gambar 5. 42 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Risiko Kondisi Cuaca (RC)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

4) Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Sumber Energi (RS)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P20, yaitu “Koral mengalami bleaching”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Membentuk tim RnD secara khusus mempelajari ekosistem asal masing-masing jenis koral”, responden memberikan

penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa kecil (rata-rata frekuensi 1,5 dari skala 5)

- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 2,67 dari skala 5) terhadap sasaran produk berkualitas tinggi.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 4 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RL - Sumber Energy (RS)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	2,67	1,50	4	

Gambar 5. 43 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Lingkungan – Sumber risiko Eksternal: Sumber Energi (RS)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

5) Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P07 dan P13, yaitu “Terjadi kesalahan dalam dokumen ekspor” dan “Pembengkakan biaya tak terduga terkait perpajakan aset yang dimiliki (pajak kendaraan, PBB, IMB dll)”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan eksplor risiko dengan cara “Membangun early warning sistem” dan “Memperkuat fungsi control biaya”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa sangat kecil (rata-rata frekuensi 1,11 dari skala 5)

- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 3,06 dari skala 5) terhadap sasaran fleksibilitas *loading shipment* dan stabilitas *cashflow*.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 3 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau muda atau kategori risiko rendah dan masih dalam batas toleransi risiko.

Tingkat Residual Risk RO - Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,06	1,11	3	

Gambar 5. 44 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran

6) Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P14 dan P18, yaitu “Mendapati statement pemogokan layanan dari *Cargo* karena tagihan yang belum dibayar” dan “Gagal memenuhi Audit BAP Stok”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan eksplor risiko dengan cara “Memperluas radius sensitivitas rencana *cashflow*” dan “Mengikuti pelatihan PPIC dan menyusun strategi PPIC”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa sangat kecil (rata-rata frekuensi 1,21 dari skala 5)
- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 3,43 dari skala 5) terhadap sasaran stabilitas cashflow dan jaminan ketersediaan stok ekspor dan varian koral.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 4 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RO - Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,43	1,21	4	

Gambar 5. 45 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

7) Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P14 dan P18, yaitu “Banyak koral yang diganti saat H-1 ekspor” dan “Tingkat kematian koral yang dirawat di gudang (DOF) > 10%”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Pembuatan SOP Panen dan SOP Penerimaan Koral Panenan di Gudang” dan “Pengkajian teknis pengkondisian

parameter air serta pembuatan SOP pengurusan bak”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa kecil (rata-rata frekuensi 1,94 dari skala 5)
- apabila terjadi dampaknya besar (rata-rata dampak 3,67 dari skala 5) terhadap produk berkualitas tinggi.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 7 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori risiko sedang menuju tinggi.

Tingkat Residual Risk RO - Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,67	1,94	7	

Gambar 5. 46 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

8) Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P23, yaitu “Kepudaran warna koral yang dirawat di gudang”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Memperkuat wawasan dan peningkatan fasilitas RnD”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa kecil (rata-rata frekuensi 1,57 dari skala 5)
- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 3,29 dari skala 5) terhadap produk berkualitas tinggi.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 5 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RO - Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,29	1,57	5	

Gambar 5. 47 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Operasional – Sumber risiko Internal: Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

9) Dimensi: Risiko Pasar – Sumber risiko Eksternal: Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P16, yaitu “DOA Koral dari *Supplier* >40%”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan transfer risiko dengan cara “Seleksi *supplier* dan menjalin kesepakatan Deposit & MOU”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa kecil (rata-rata frekuensi 2 dari skala 5)

- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 2,71 dari skala 5) terhadap jaminan ketersediaan stok ekspor dan varian koral.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 5 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RPS - Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	2,71	2,00	5	

Gambar 5. 48 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Pasar – Sumber risiko Eksternal: Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran

10) Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P24, yaitu “Kegagalan mencapai target produksi koral di farm”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Memberikan pelatihan kemudi kapal dan menyelam, dari SDM yang mampu kepada SDM belum mampu”, responden

memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa kecil (rata-rata frekuensi 2,67 dari skala 5)

- apabila terjadi dampaknya besar (rata-rata dampak 4 dari skala 5) terhadap sasaran peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 7 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna kuning atau kategori risiko sedang menuju tinggi.

Tingkat Residual Risk RS - Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,00	1,67	7	

Gambar 5. 49 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

11) Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Pola Socio-Economics (SE)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P25, yaitu “Terlambat menyampaikan pelaporan pajak”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan eksplor risiko dengan cara “Penerapan ERCS (*eliminate, reduce, combine, simplicity*) pada alur pekerjaan administratif”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa kecil (rata-rata frekuensi 1,5 dari skala 5)

- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 3 dari skala 5) terhadap sasaran peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 5 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RS - Risiko Pola Socio-Economics (SE)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,00	1,50	5	

Gambar 5. 50 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Sosial – Sumber risiko Eksternal: Risiko Pola Socio-Economics (SE)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran

12) Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Kelemahan Komunikasi (KM)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P08, yaitu “Kesalahan informasti rate *cargo* ke *buyer*”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan mitigasi risiko dengan cara “Pembuatan Database Rate *Cargo*”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa kecil (rata-rata frekuensi 1,5 dari skala 5)
- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 3 dari skala 5) terhadap sasaran *flexibilitas loading shipment*.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 5 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RT - Risiko Kelemahan Komunikasi (KM)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	4,17	1,50	6	

Gambar 5. 51 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Kelemahan Komunikasi (KM)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran

13) Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI)

Merupakan sumber risiko dari kode peristiwa P27, yaitu “Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi”.

Berdasarkan kondisi setelah dilakukan eksplor risiko dengan cara “Digitalisasi Sistem Informasi Operasional Perusahaan”, responden memberikan penilaian:

- potensi terjadinya peristiwa sangat kecil (rata-rata frekuensi 1,44 dari skala 5)
- apabila terjadi dampaknya sedang (rata-rata dampak 3 dari skala 5) terhadap sasaran peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan.

Hasil perkalian level frekuensi dan level dampak tersebut menghasilkan level risiko residual pada skala 4 yang masuk dalam tingkat risiko berwarna hijau atau kategori risiko rendah menuju sedang.

Tingkat Residual Risk RT - Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI)

Level Risiko	LD	LF	LD x LF	Warna
	3,00	1,44	4	

Gambar 5. 52 Tingkat Risiko Residual Dimensi: Risiko Teknologi – Sumber risiko Internal: Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI)

Secara lebih detail perhitungan menggunakan aplikasi Microsoft excel atas sumber risiko ini, dapat dilihat pada lampiran.

2. Evaluasi Risiko Residual

Sedikit berbeda dengan evaluasi risiko inheren yaitu pada tujuan evaluasinya. Jika evaluasi risiko inheren bertujuan untuk mengambil keputusan untuk menangani level risiko, maka sebagai hasil tindak lanjut evaluasi risiko residual adalah bertujuan untuk mengetahui keefektifan tindakan penanganan risiko terhadap paparan risiko inheren.

Evaluasi risiko residual merupakan proses dari kegiatan membandingkan hasil analisis risiko inheren dengan hasil analisis risiko residual. Hasil analisis risiko residual kemudian dilihat lagi dengan batas toleransi risiko perusahaan. Masing-masing hasil analisis risiko baik inheren dan residualnya disusun kedalam satu kesatuan matriks analisis risiko.

Matriks memudahkan stakeholder untuk membaca ada tidaknya penurunan tingkat risiko inheren ke tingkat risiko residual. Cara membacanya pun mudah. Berdasarkan matriks yang digunakan dalam penelitian ini, untuk

mengartikan suatu nilai risiko itu menurun cukup dilihat dari arah tanda panah. Arah tanda panah akan mengarah ke sisi kiri, kiri menuruh, kanan menurun, atau garis lurus turun.

Kegiatan evaluasi risiko residual secara ringkas dapat dilakukan dengan menjawab dua pertanyaan mendasar sebagai berikut:

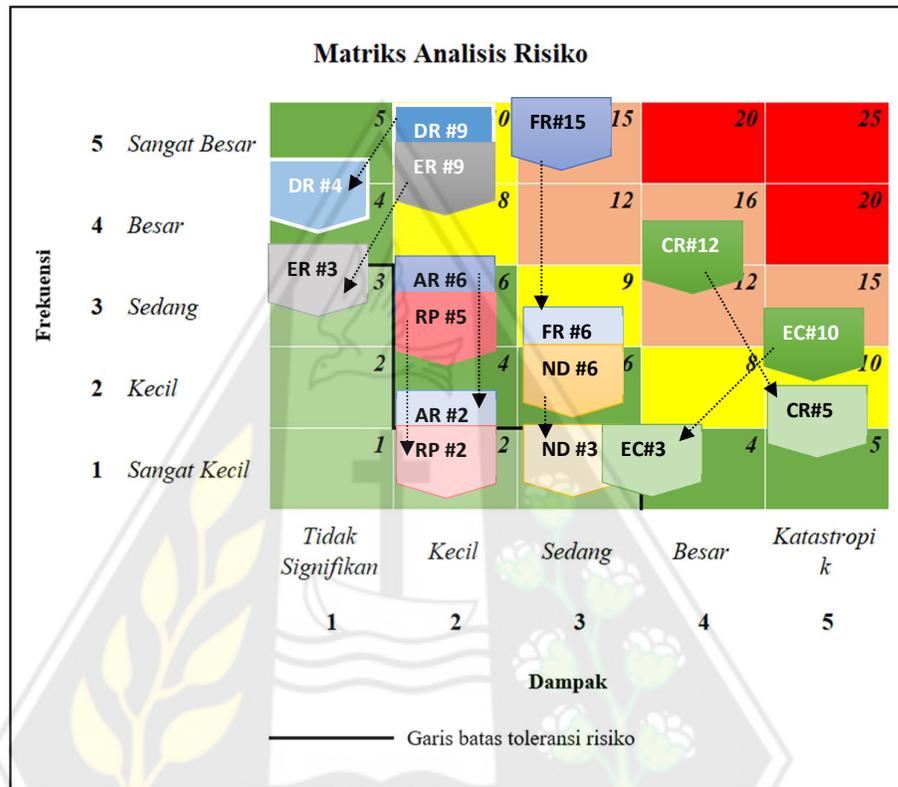
- Apakah telah terjadi penurunan tingkat paparan risiko residual jika dibandingkan dengan tingkat paparan risiko inherennya?
- Jika terjadi penurunan, apakah level risiko residual tersebut telah masuk dalam batas toleransi risiko?

a. Evaluasi Risiko Residual Kelompok Risiko Perdagangan Internasional

Sebelumnya pada evaluasi risiko inheren, terdapat 9 (sembilan) dimensi risiko kelompok risiko perdagangan internasional yang diyakini menjadi penyebab peristiwa risiko yang dapat menghambat ketercapaian sasaran. Dari kesembilann dimensi risiko, terdapat delapan dimensi risiko yang melebihi batas toleransi risiko, sehingga masuk dalam kategori risiko yang harus mendapat tindakan mitigasi.

Melalui kegiatan FGD yang dihadiri seluruh jajaran manajemen PT. ABA, disepakati atas kedelapan risiko tersebut mendapat tindakan penanganan risiko dan berikut hasil analisis risiko setelah mendapat

penanganan bila disusun kedalam matriks analisis risiko dan dibandingkan dengan matriks analisis risiko inheren pada gambar 5.53.



Gambar 5. 53 Matriks Analisis Risiko Residual Dimensi Kelompok Risiko Perdagangan Internasional

Membaca hasil penyusunan matriks di atas, kedelapan dimensi risiko mengalami penurunan jika melihat arah panah dari tingkat risiko inheren ke pasangan tingkat risiko residualnya. Demi memastikannya secara nilai kedelapan dimensi risiko tersebut dibandingkan dari tingkat risiko inheren ke tingkat risiko residualnya dalam tabel 5.9 sebagai berikut.

Tabel 5. 9 Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Dimensi Kelompok Risiko Perdagangan Internasional

Kode / Flag	Jenis Risiko	Inheren Risk	Perlakuan Risiko	Residual Risk
AR #2	1 CCR - Acceptance Risk (AR)	6 Rendah - Sedang	Transfer Risiko	2 Rendah
FR #6	2 CCR - Financial Risk (FR)	15 Tinggi	Transfer Risiko	6 Rendah - Sedang
DR #4	3 Documentary Risk (DR)	9 Sedang - Tinggi	Eksplor Risiko	4 Rendah - Sedang
ER #3	4 Foreign Exchange Risk (ER)	9 Sedang - Tinggi	Eksplor Risiko	3 Rendah
ND #3	5 OR - Non-Delivery (ND)	6 Rendah - Sedang	Out / Keluar dari area risiko	3 Rendah
EC#3	6 PCR - Economical Risk (EC)	10 Sedang - Tinggi	Transfer Risiko	3 Rendah
CR#5	7 PCR - Operational Country Risk (CR)	12 Tinggi	Mitigasi Risiko	5 Rendah - Sedang
RP #2	8 RTS - Risiko Pengiriman (RP)	5 Rendah - Sedang	Transfer Risiko	2 Rendah

Sumber: Penulis, 2022

Commercial Credit – Acceptance Risk turun 4 tingkat lebih rendah (6 ke 2) setelah mendapat perlakuan transfer risiko, dari kategori tingkat risiko rendah menuju sedang menjadi kategori tingkat risiko rendah, dan masuk dalam batas toleransi risiko.

Commercial Credit – Financial Risk turun 9 tingkat lebih rendah (15 ke 6) setelah mendapat perlakuan transfer risiko, dari kategori tingkat risiko tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah menuju sedang, meskipun masih sulit untuk sampai pada level risiko yang masuk dalam batas toleransi risiko

Documentary Risk turun 5 tingkat lebih rendah (9 ke 4) setelah mendapat perlakuan eksplor risiko, dari kategori tingkat risiko sedang menuju tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah menuju sedang, namun belum masuk dalam batas toleransi risiko

Foreign Exchange Risk turun 6 tingkat lebih rendah (9 ke 3) setelah mendapat perlakuan eksplor risiko, dari kategori tingkat risiko sedang menuju tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah, dan masuk dalam batas toleransi risiko

Non-Delivery Risk turun 3 tingkat lebih rendah (6 ke 3) setelah mendapat disepakati manajemen mendapat perlakuan untuk keluar dari area risiko, dari kategori tingkat risiko rendah menuju sedang menjadi tingkat risiko rendah dan masuk dalam batas toleransi risiko.

Economical Risk turun 7 tingkat lebih rendah (10 ke 7) setelah mendapat perlakuan transfer risiko, dari kategori tingkat risiko sedang menuju tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah dan masuk dalam batas toleransi risiko.

Operational Country Risk turun 7 tingkat lebih rendah (12 ke 5) setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko, dari kategori tingkat risiko tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah menuju sedang, namun masih belum masuk dalam batas toleransi risiko.

Risiko Pengiriman turun 3 tingkat lebih rendah (5 ke 2) setelah mendapat perlakuan transfer risiko, dari kategori rendah menuju sedang

menjadi kategori tingkat risiko rendah dan masuk dalam batas toleransi risiko.

Kedelapan dimensi kelompok risiko perdagangan internasional, seluruhnya mengalami penurunan tingkat risiko terbukti dari hasil analisis risiko residual. Akan tetapi, tiga dimensi risiko masih memiliki tingkat risiko diatas batas toleransi risiko. Ketiga dimensi risiko tersebut adalah; *Financial Risk, Documentary Risk, Operational Country Risk*. Hal yang bisa disimpulkan dari FGD dengan jajaran manajemen PT. ABA dalam proses evaluasi ini, ketiga dimensi tersebut terkendala dalam mitigasi risikonya karena sangat erat hubungannya dengan kondisi eksternal, yaitu perekonomian dunia dan regulasi negara. Sehingga terdapat beberapa faktor diluar kendali perusahaan.

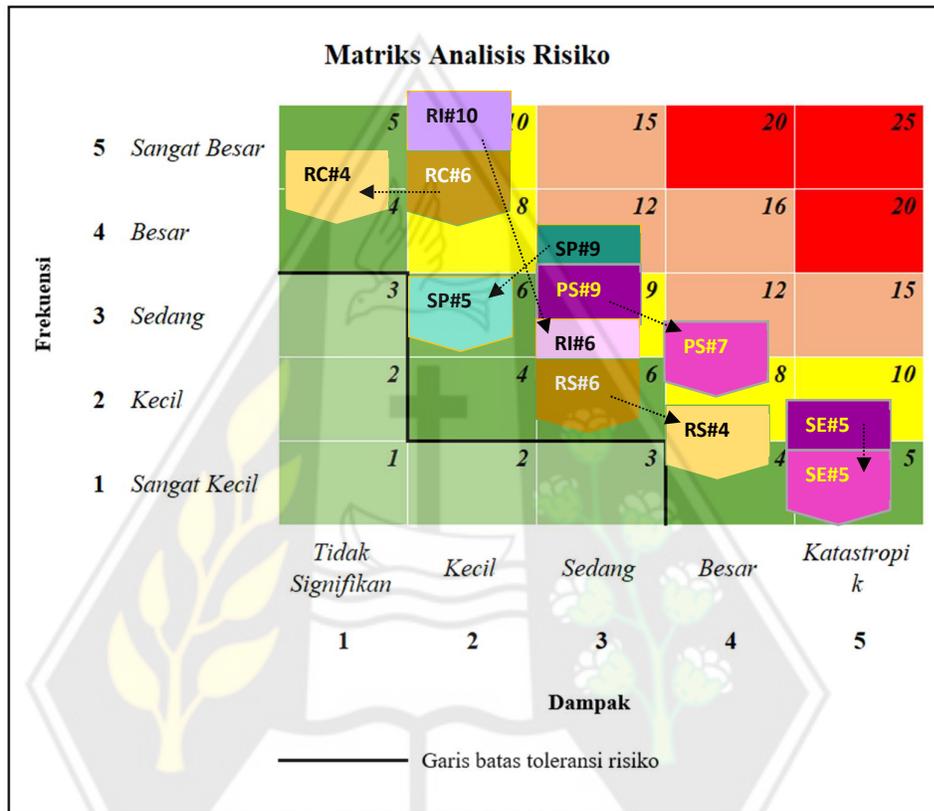
b. Evaluasi Risiko Residual Kelompok Risiko Umum – Eksternal dan Internal menurut Chapman

1) Kelompok Risiko Eksternal – Chapman

Pada hasil analisis risiko inheren, terdapat 6 (enam) dimensi risiko kelompok risiko eksternal yang disepakati menjadi penyebab peristiwa risiko dan dapat menghambat ketercapaian sasaran. Keenam dimensi risiko ini, semuanya melebihi batas toleransi risiko, sehingga masuk dalam kategori risiko yang harus mendapat tindakan mitigasi.

Melalui kegiatan FGD yang dihadiri seluruh jajaran manajemen PT. ABA, disepakati atas keenam risiko tersebut mendapat tindakan penanganan risiko dan berikut hasil analisis risiko setelah mendapat

penanganan setelah disusun ke dalam matriks analisis risiko dan dibandingkan dengan matriks analisis risiko inherennya pada gambar 5.54 sebagai berikut.



Gambar 5. 54 Matriks Analisis Risiko Residual Dimensi Kelompok Risiko Eksternal

Membaca hasil penyusunan matriks di atas, keenam dimensi risiko mengalami penurunan jika melihat arah panah dari tingkat risiko inheren ke pasangan tingkat risiko residualnya. Demi memastikannya secara nilai keenam dimensi risiko tersebut dibandingkan dari tingkat risiko inheren ke tingkat risiko residualnya dapat dilihat pada tabel 5.10.

Risiko Ekonomi – Risiko inflasi turun 4 tingkat lebih rendah (10 ke 6) setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko, dari kategori tingkat risiko

sedang menuju tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah menuju sedang, namun masih melebihi batas toleransi risiko

Tabel 5. 10 Tabel Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Dimensi Kelompok Risiko Eksternal - Chapman

Kode / Flag	Jenis Risiko	Inheren Risk	Perlakuan Risiko	Residual Risk
RI#6	1 RE - Inflasi (RI)	10	Sedang - Tinggi Mitigasi Risiko	6 Rendah - Sedang
RC#4	2 RL - Risiko Kondisi Cuaca (RC)	6	Rendah - Sedang Mitigasi Risiko	4 Rendah - Sedang
RS#4	3 RL - Sumber Energy (RS)	6	Rendah - Sedang Mitigasi Risiko	4 Rendah - Sedang
SP#5	4 RPS - Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak Sempurna (SP)	9	Sedang - Tinggi Transfer Risiko	5 Rendah - Sedang
PS#7	5 RS - Risiko Hambatan Pendidikan dan Skill (PS)	9	Sedang - Tinggi Mitigasi Risiko	7 Sedang - Tinggi
SE#5	6 RS - Risiko Pola Socio-Economics (SE)	5	Rendah - Sedang Eksplor risiko	5 Rendah - Sedang

Sumber: Penulis, 2022

Risiko Lingkungan – Risiko Kondisi Cuaca turun 2 tingkat lebih rendah (6 ke 4) setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko, meskipun masih dalam kategori tingkat risiko yang sama, yaitu rendah menuju sedang.

Risiko Lingkungan – Sumber Energy turun 2 tingkat lebih rendah (6 ke 4) setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko. Sama halnya dengan risiko kondisi cuaca, penurunan tingkat risiko ini masih didalam kategori tingkat risiko yang sama yaitu rendah menuju sedang.

Risiko Pasar – Struktur persaingan pasar tidak sempurna turun 4 tingkat lebih rendah (9 ke 5) setelah mendapat perlakuan transfer risiko, dari kategori tingkat risiko sedang menuju tinggi menjadi kategori tingkat

risiko rendah menuju sedang. Namun, level tersebut masih melebihi batas toleransi risiko.

Risiko Sosial – Hambatan pendidikan dan skill turun 2 tingkat lebih rendah setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko. Namun penurunan ini masih dalam kategori tingkat risiko yang sama, yaitu tetap berada dalam kategori tingkat risiko sedang menuju tinggi.

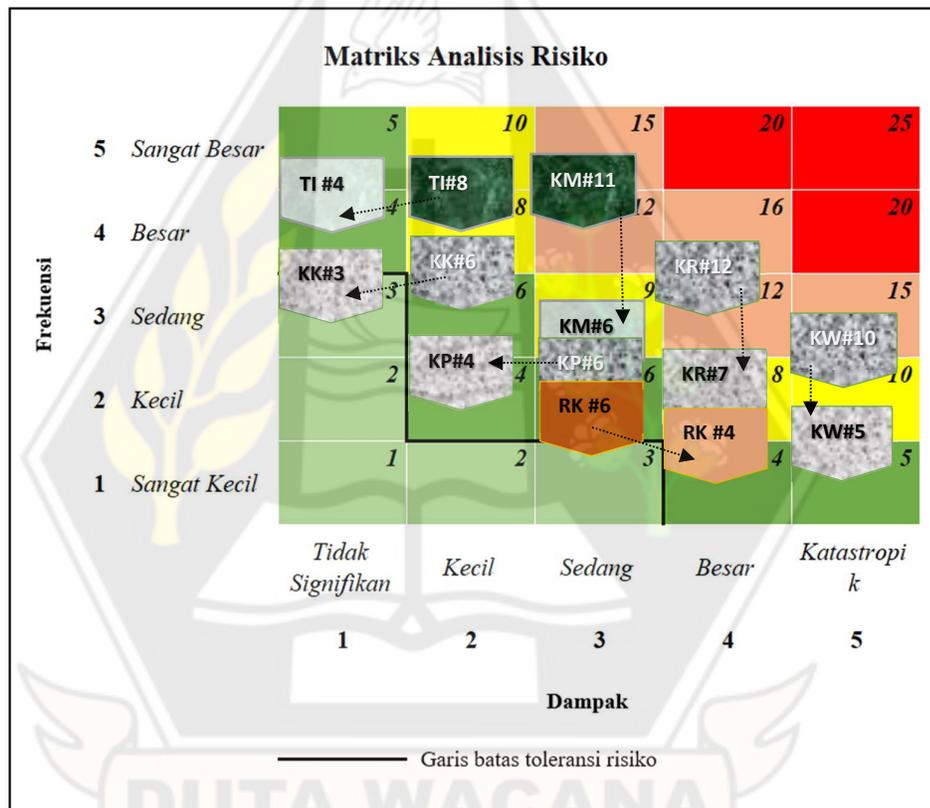
Risiko Sosial – Pola *socio-economics* masih pada nilai risiko yang sama antara risiko inheren dengan risiko residualnya.

Keenam dimensi kelompok risiko eksternal sebagian besar mengalami penurunan tingkat risiko terbukti dari hasil analisis risiko residualnya. Akan tetapi, masih ada satu dimensi risiko yang tidak mengalami perubahan baik turun maupun naik, yaitu Sosial – Pola *socio-economics* dan lima dimensi risiko lainnya masih melebihi batas toleransi risiko perusahaan.

Hal yang bisa disimpulkan dari FGD dengan jajaran manajemen PT. ABA dalam proses evaluasi risiko residual kelompok risiko eksternal ini, satu dimensi yang tidak mengalami penurunan terkendala dalam proses mitigasi risikonya yang belum tuntas karena membutuhkan waktu jangka panjang karena berkaitan dengan perubahan alur pekerjaan dan pembiasaan karakter SDM. Sementara untuk lima dimensi risiko lainnya belum mencapai batas toleransi risiko dikarenakan berkaitan dengan faktor eksternal yang membutuhkan eksplorasi lebih lanjut.

2) Kelompok Risiko Internal – Chapman

Pada hasil analisis risiko inheren, terdapat 7 (tujuh) dimensi risiko kelompok risiko internal yang disepakati menjadi penyebab peristiwa risiko dan dapat menghambat ketercapaian sasaran. Ketujuh dimensi risiko ini, semuanya melebihi batas toleransi risiko, sehingga masuk dalam kategori risiko yang harus mendapat tindakan mitigasi.



Gambar 5.55 Matriks Analisis Risiko Residual Dimensi Kelompok Risiko Internal

Melalui kegiatan FGD yang dihadiri seluruh jajaran manajemen PT. ABA, disepakati atas ketujuh risiko tersebut mendapat tindakan penanganan risiko dan berikut adalah hasil analisis risiko setelah mendapat

penanganan dan telah disusun ke dalam matriks analisis risiko dan dibandingkan dengan matriks analisis risiko inherennya pada gambar 5.55.

Membaca dari hasil penyusunan matriks tersebut ketujuh dimensi risiko mengalami penurunan jika melihat arah panah dari tingkat risiko inheren ke pasangan tingkat risiko residualnya. Demi memastikannya secara nilai ketujuh dimensi risiko tersebut dibandingkan dari tingkat risiko inheren ke tingkat risiko residualnya yang dapat dilihat pada tabel 5.11.

Tabel 5. 11 Tabel Evaluasi Hasil Analisis Risiko terhadap Dimensi Kelompok Risiko Internal – Chapman

Kode / Flag	Jenis Risiko	Inheren Risk	Perlakuan Risiko	Residual Risk
 KK#3	1 RO - Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol (KK)	6  Rendah - Sedang	Mitigasi Risiko	3  Rendah
 KP#4	2 RO - Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan (KP)	6  Rendah - Sedang	Eksplor Risiko	4  Rendah - Sedang
 KR#7	3 RO - Risiko Sistem dan Operasi - Kelemahan Regulasi (KR)	12  Tinggi	Mitigasi Risiko	7  Sedang - Tinggi
 KW#5	4 RO - Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM (KW)	10  Sedang - Tinggi	Mitigasi Risiko	5  Rendah - Sedang
 KM#6	5 RT - Risiko Kelemahan Komunikasi (KM)	11  Tinggi	Mitigasi Risiko	6  Rendah - Sedang
 TI #4	6 RT - Risiko Sistem Teknologi Informasi (TI)	8  Sedang - Tinggi	Eksplor Risiko	4  Rendah - Sedang
 RK #4	7 RKK - Kelemahan Sistem Pencegahan (RK)	6  Rendah - Sedang	Eksplor Risiko	4  Rendah - Sedang

Sumber: Penulis, 2022

Risiko Operasional Sistem dan Proses dalam kelemahan kontrol turun 3 tingkat lebih rendah (6 ke 3) setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko,

dari kategori tingkat risiko rendah menuju sedang menjadi kategori tingkat risiko rendah dan masuk dalam batas toleransi risiko.

Risiko Operasional Strategi dalam kelemahan perencanaan turun 2 tingkat lebih rendah (6 ke 4) setelah mendapat perlakuan eksplor risiko, namun masih dalam kategori tingkat risiko yang sama, yaitu pada tingkat risiko rendah menuju sedang.

Risiko Operasional Sistem dan Proses dalam kelemahan regulasi turun 5 tingkat lebih rendah (12 ke 7) setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko, dari kategori tingkat risiko tinggi menjadi tingkat risiko sedang menuju tinggi.

Risiko Operasional pada SDM karena kelemahan dalam wawasan turun 5 tingkat lebih rendah (10 ke 5) setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko, dari kategori tingkat risiko sedang menuju tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah menuju sedang dan masih melebihi batas toleransi risiko.

Risiko Teknologi dalam kelemahan komunikasi turun 5 tingkat lebih rendah (11 ke 6) setelah mendapat perlakuan mitigasi risiko, dari kategori tingkat risiko tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah menuju sedang, namun masih melebihi batasan toleransi risiko.

Risiko Teknologi dalam sistem teknologi informasi turun 4 tingkat lebih rendah (8 ke 4) setelah mendapat perlakuan eksplor risiko, dari kategori tingkat risiko sedang menuju tinggi menjadi kategori tingkat risiko rendah menuju sedang namun masih melebihi batas toleransi risiko.

Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja karena kelemahan dalam sistem pencegahan turun 2 tingkat lebih rendah (6 ke 4) setelah mendapat perlakuan eksplor risiko, namun masih dalam kategori tingkat risiko yang sama, yaitu pada tingkat risiko rendah menuju sedang.

Ketujuh dimensi kelompok risiko internal secara keseluruhan mengalami penurunan tingkat risiko terbukti dari hasil analisis risiko residualnya. Hanya satu dimensi yang telah masuk dalam batas toleransi risiko, yaitu dimensi Risiko Operasional Sistem dan Proses dalam kelemahan kontrol. Keenam dimensi risiko lainnya, masih melebihi batas toleransi risiko perusahaan, bahkan satu dimensi risiko masih memiliki tingkat risiko yang masuk dalam kategori sedang menuju tinggi yaitu Risiko Operasional Sistem dan Proses dalam kelemahan regulasi.

Hal yang bisa disimpulkan dari FGD dengan jajaran manajemen PT. ABA dalam proses evaluasi risiko residual kelompok risiko internal ini, satu dimensi yang masih memiliki tingkat risiko sedang menuju tinggi dan lima dimensi risiko lainnya yang belum mencapai bawah batas toleransi risiko tersebut dikarenakan proses mitigasi risikonya yang belum selesai dan membutuhkan waktu lebih karena berkaitan dengan penerapan SOP – SOP baru, penerapan sistem teknologi informasi dan perubahan struktur pekerjaan, sehingga memerlukan waktu lebih banyak untuk implementasi dan adaptasinya oleh SDM.

3. *Realisasi Penanganan Risiko Inheren*

Setelah hasil evaluasi risiko residual dilakukan untuk mengetahui perubahan tingkat risiko dan kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tindak penanganan risiko, maka lebih lanjut manajemen perlu mengetahui tingkat pencapaian tindak penanganan risiko yang telah dilakukan. Cara untuk mengetahui tingkat pencapaian tersebut maka dilakukan kegiatan yang disebut dengan “kegiatan relisasi penangan risiko”. Menyesuaikan tahapan dalam penelitian ini maka kegiatan yang dimaksud adalah melakukan realisasi penanganan risiko inheren.

Pada formulir penanganan risiko terdapat format kolom khusus untuk mengisikan level kemungkinan, level dampak dan nilai risiko residual harapan sebelum pelaksanaan penanganan risiko. Dalam proses realisasi penanganan risiko ini dilakukan aktivitas membandingkan hasil level kemungkinan, level dampak dan nilai risiko residual secara actual dengan level kemungkinan, level dampak dan nilai risiko residual harapan yang sebelumnya telah dirumuskan oleh masing-masing divisi pemilik risiko.

Peneliti mengumpulkan data dari formulir penanganan risiko, rangkuman hasil analisis risiko residual dan hasil evaluasi risiko residual, sehingga diperoleh hasil laporan realisasi penanganan risiko inheren periode penerapan Maret 2021 sampai dengan Maret 2022 yang ditampilkan pada tabel 5.12 sebagai berikut:

Tabel 5. 12 Laporan Realisasi Penanganan Risiko Inheren, periode penerapan Maret 2021 s.d Maret 2022

<i>Dimensi Risiko</i>		<i>Divisi Pemilik Risiko</i>	<i>Tingkat / Skala Inheren Risk</i>			<i>Harapan Residual Risk</i>			<i>Actual Residual Risk</i>				<i>Deviasi Kesenjangan</i>	<i>Prosentase Pencapaian</i>	<i>Rekomendasi</i>
			<i>LF</i>	<i>LD</i>	<i>LR</i>	<i>LF</i>	<i>LD</i>	<i>LR</i>	<i>LF</i>	<i>LD</i>	<i>LR</i>	<i>Tingkat Risiko</i>			
1	Comercial Credit Financial Risk	FAX	4,0	3,8	15	2,0	2,0	4	4,0	1,5	6	Rendah - Sedang	2,00	82%	Lanjut Pengawasan pada KRI
2	Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Regulasi	PL, PG	4,1	3,0	12	3,0	2,0	6	3,7	1,9	7	Sedang - Tinggi	1,13	82%	Lanjutkan proses mitigasi Risiko
3	Operational Country Risk	MS, FAX	4,0	3,1	12	2,0	1,0	2	2,5	1,9	5	Rendah - Sedang	2,64	74%	Lanjut Pengawasan pada KRI
4	Risiko kelemahan komunikasi	MS	4,2	2,7	11	3,0	1,0	3	4,2	1,5	6	Rendah - Sedang	3,25	60%	Lanjutkan proses mitigasi Risiko
5	Risiko Inflasi	PK, PL	3,3	3,0	10	2,0	2,0	4	2,8	2,2	6	Rendah - Sedang	2,14	64%	Lanjut Pengawasan pada KRI
6	Economical Risk	MS	3,5	2,8	10	2,0	1,0	2	1,8	1,5	3	Rendah	0,75	91%	Lanjut Pengawasan pada KRI

Dimensi Risiko		Divisi Pemilik Risiko	Tingkat / Skala Inheren Risk			Harapan Residual Risk			Actual Residual Risk				Deviasi Kesenjangan	Prosentase Pencapaian	Rekomendasi
			LF	LD	LR	LF	LD	LR	LF	LD	LR	Tingkat Risiko			
7	Risiko Orang - Kelemahan Wawasan SDM	PL, PG	3,3	3,0	10	2,0	2,0	4	3,3	1,6	5	Rendah - Sedang	1,16	80%	Lanjut Pengawasan pada KRI
8	Foreign Exchange Risk	FAX	3,4	2,7	9	2,0	2,0	4	2,0	1,4	3	Rendah	-1,11	121%	Lanjut Pengawasan pada KRI
9	Documentary Risk	MS	4,2	2,2	9	3,0	1,0	3	3,3	1,3	4	Rendah - Sedang	1,44	76%	Lanjut Pengawasan pada KRI
10	Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak sempurna	PK, PL	3,1	2,9	9	2,0	2,0	4	2,7	2,0	5	Rendah - Sedang	1,43	71%	Lanjut Pengawasan pada KRI
11	Risiko hambatan pendidikan dan skill	HG	4,0	2,2	9	2,0	2,0	4	4,0	1,7	7	Sedang - Tinggi	2,67	43%	Lanjutkan proses mitigasi Risiko
12	Risiko Sistem Teknologi Informasi	HG	3,2	2,6	8	2,0	1,0	2	3,0	1,4	4	Rendah - Sedang	2,33	63%	Lanjutkan proses mitigasi Risiko

Dimensi Risiko		Divisi Pemilik Risiko	Tingkat / Skala Inheren Risk			Harapan Residual Risk			Actual Residual Risk				Deviasi Kesenjangan	Prosentase Pencapaian	Rekomendasi
			LF	LD	LR	LF	LD	LR	LF	LD	LR	Tingkat Risiko			
13	Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan	FAX, PK, PL	3,1	2,0	6	3,0	1,0	3	3,4	1,2	4	Rendah - Sedang	1,16	65%	Lanjutkan proses mitigasi Risiko
14	Risiko Kelemahan Sistem Pencegahan	HG	4,4	1,4	6	2,0	2,0	4	4,4	1,0	4	Rendah - Sedang	0,40	81%	Lanjut Pengawasan pada KRI
15	Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol	MS, FAX	3,8	1,6	6	3,0	1,0	3	3,1	1,1	3	Rendah	0,40	87%	Lanjutkan proses mitigasi Risiko
16	Non-Delivery Risk	MS	3,0	2,0	6	2,0	1,0	2	3,0	1,0	3	Rendah	1,00	75%	Lanjut Pengawasan pada KRI
17	Acceptance Risk	MS	3,2	1,8	6	2,0	1,0	2	2,2	1,0	2	Rendah	0,17	96%	Lanjut Pengawasan pada KRI
18	Risiko Sumber Energi	PL, PG	3,8	1,5	6	2,0	1,0	2	2,7	1,5	4	Rendah - Sedang	2,00	47%	Lanjutkan proses mitigasi Risiko
19	Risiko Kondisi Cuaca	PK, PL, PG	3,6	1,6	6	3,0	1,0	3	3,4	1,3	4	Rendah - Sedang	1,30	51%	Lanjut Pengawasan pada KRI

<i>Dimensi Risiko</i>		<i>Divisi Pemilik Risiko</i>	<i>Tingkat / Skala Inheren Risk</i>			<i>Harapan Residual Risk</i>			<i>Actual Residual Risk</i>				<i>Deviasi Kesenjangan</i>	<i>Prosentase Pencapaian</i>	<i>Rekomendasi</i>
			<i>LF</i>	<i>LD</i>	<i>LR</i>	<i>LF</i>	<i>LD</i>	<i>LR</i>	<i>LF</i>	<i>LD</i>	<i>LR</i>	<i>Tingkat Risiko</i>			
20	Risiko Pola Socio-ekonomics	HG	3,5	1,5	5	2,0	2,0	4	3,0	1,5	5	Rendah - Sedang	0,50	60%	Lanjut Pengawasan pada KRI
21	Risiko Pengiriman	MS	3,3	1,4	5	2,0	1,0	2	2,0	1,2	2	Rendah	0,44	84%	Lanjut Pengawasan pada KRI
Rata-rata Pencapaian Harapan Residual Risk													74%		

Sumber: Penulis, 2022

Laporan realisasi penanganan risiko diatas menyajikan informasi perbandingan tingkat risiko residual harapan dengan tingkat risiko residual actual yang didapat dari hasil analisis risiko setelah pelaksanaan penanganan risiko, yang dapat dilihat tingkat selisihnya pada kolom deviasi kesenjangan.

Apabila nilai deviasi kesenjangan adalah positif 1 atau lebih, maka residual harapan belum sepenuhnya tercapai. Semakin besar nilai positifnya menandakan semakin besar kesenjangan antara tingkat risiko residual harapan dengan aktualnya.

Sehingga semakin kecil deviasi kesenjangan sampai dengan nol atau bahkan negatif menandakan semakin efektif realisasi tindakan penangan risikonya terhadap dimensi risiko yang ditangani.

Dimensi *commercial credit financial risk* dengan divisi FAX sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 2 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 82%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai early warning system divisi FAX dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko sistem dan proses karena kelemahan regulasi dengan divisi PL dan PG sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 1,13 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 82%. Meskipun tindakan penangan risiko belum sepenuhnya tuntas dilaksanakan akan tetapi telah terbukti adanya minimalisir risiko. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan mitigasi dimensi risiko yang saat ini tengah dalam pengerjaan hingga mencapai tingkat risiko yang diharapkan.

Dimensi *operational country risk* dengan divisi MS dan FAX sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 2,64 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 74%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang

dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi MS dan FAX dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko teknologi karena kelemahan dalam komunikasi dengan divisi MS sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 3,25 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 60%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan mitigasi dimensi risiko ini yang telah terbukti cukup efektif hingga mencapai risiko residual yang diharapkan dan tingkat risiko saat ini tetap terkendali.

Dimensi risiko ekonomi karena inflasi dengan divisi PK dan PL sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 2,14 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 64%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi PK dan PL dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi *economical risk* dengan divisi MS sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 0,75 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 91%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi

risiko ini, sebagai *early warning system* divisi MS dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko orang karena kelemahan wawasan SDM dengan divisi PL dan PG sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 1,16 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 80%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi PL dan PG dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi *foreign exchange risk* dengan divisi FAX sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan minus 1,11 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 121% melampaui tingkat risiko residual yang diharapkan. Nilai ini menandakan tindakan penanganan risiko terbukti sangat efektif meminimalisir risiko. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah pemantauan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi FAX untuk mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi *documentary risk* dengan divisi MS sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 1,44 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 76%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti

dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pemantauan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi MS dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko struktur pasar persaingan tidak sempurna dengan divisi PK dan PL sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 1,43 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 71%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi PK dan PL dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko hambatan pendidikan dan skill dengan divisi HG sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 2,67 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 43%. Divisi HG memiliki pekerjaan besar karena nilai kesenjangan yang cukup jauh dari yang diharapkan. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan mitigasi dimensi risiko ini yang telah terbukti cukup efektif untuk mengendalikan tingkat risiko saat ini hingga mencapai risiko residual yang diharapkan.

Dimensi risiko sistem teknologi informasi dengan divisi HG sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 2,33 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 63%. Rekomendasi yang

dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan mitigasi dimensi risiko ini karena meskipun proses penangan risikonya belum selesai namun telah terbukti efektif dapat meminimalisir risiko. Harapannya setelah penangan risiko selesai diimplementasikan tingkat risikonya bisa mencapai tingkat risiko yang diharapkan.

Dimensi Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan dengan divisi FAX, PK dan PL sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 1,16 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 65%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan mitigasi dimensi risiko ini yang telah terbukti cukup efektif hingga mencapai risiko residual yang diharapkan dan tingkat risiko saat ini tetap terkendali.

Dimensi risiko keselamatan kerja karena kelemahan sistem pencegahan dengan divisi HG sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan 0,40 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 81%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi PK dan PL dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko sistem dan proses - kelemahan kontrol dengan divisi MS dan FAX sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 0,40 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 67%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan mitigasi dimensi risiko ini yang telah terbukti cukup efektif hingga mencapai risiko residual yang diharapkan dan tingkat risiko saat ini tetap terkendali.

Dimensi Non-Delivery Risk dengan divisi MS sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 75%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi MS dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi *commercial credit acceptance risk* dengan divisi MS sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 0,17 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 96%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi MS untuk mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko sumber energi dengan divisi PL dan PG sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 2 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 43%. Divisi PL dan PG masih belum menuntaskan tindakan penanganan risiko ini sehingga prosentase pencapaian masih cukup jauh dari yang diharapkan. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan mitigasi dimensi risiko ini yang telah terbukti cukup efektif untuk mengendalikan tingkat risiko saat ini hingga mencapai risiko residual yang diharapkan.

Dimensi risiko lingkungan karena kondisi cuaca dengan divisi PK, PL dan PG sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 1,30 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 51%. Memang tidak banyak bisa dilakukan untuk penanganan risiko yang banyak memuat faktor eksternal. Dalam hal ini rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi PK, PL dan PG untuk mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko sosial karena pola *socio-economics* dengan divisi HG sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan positif 0,50 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 60%. Memang tidak banyak bisa dilakukan untuk penanganan risiko yang banyak memuat faktor eksternal. Dalam hal ini rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada

perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi HG untuk mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

Dimensi risiko pengiriman dengan divisi MS sebagai UPR-nya mendapat nilai kesenjangan 0,44 atau sama dengan prosentase pencapaian terhadap risiko residual harapan senilai 84%. Rekomendasi yang dapat peneliti berikan pada perusahaan sesuai hasil kegiatan FGD yang dilakukan peneliti dengan subjek penelitian adalah melanjutkan pengawasan pada KRI dimensi risiko ini, sebagai *early warning system* divisi MS dalam mempertahankan dan mengendalikan tingkat risiko saat ini.

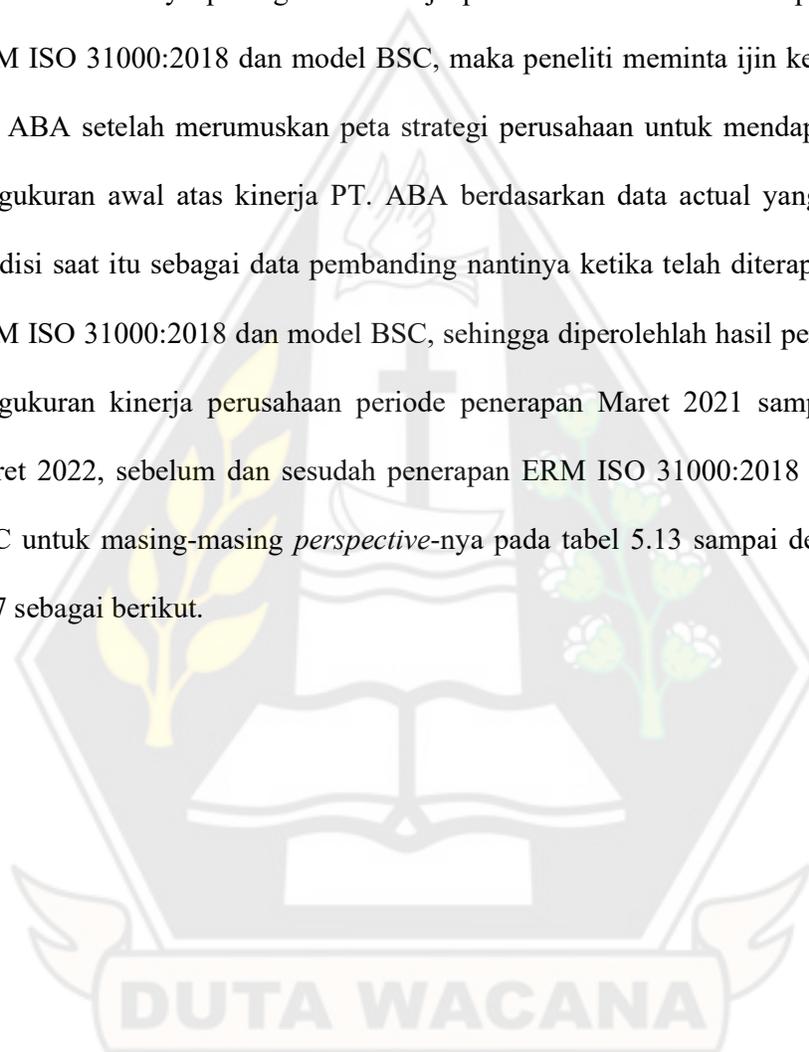
Dari kedua puluh satu dimensi risiko di atas, prosentase pencapaian terbaik realisasi penanganan risiko ada pada dimensi *foreign exchange risk* yaitu senilai 121% karena bahkan tingkat risiko residual aktualnya melampaui tingkat risiko residual yang diharapkan.

Prosentase pencapaian terburuk adalah pada dimensi risiko sosial karena hambatan pendidikan dan skill, nilai pencapaian realisasi penanganannya senilai 43% merupakan nilai yang paling rendah dibandingkan nilai pencapaian dimensi risiko lainnya.

Sementara, rata-rata pencapaian realisasi penanganan risiko atas kedua puluh satu dimensi risiko adalah senilai 74%. Nilai rata-rata pencapaian realisasi penanganan risiko tersebut cukup baik dalam penerapan ERM ISO 31000:2018 untuk pertama kalinya.

5.4. Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM Berbasis ISO 31000:2018 dan Model BSC

Subbab ini merupakan proses tahapan akhir dari penelitian ini. Dalam rangka pembuktian adanya peningkatan kinerja perusahaan setelah menerapkan proses ERM ISO 31000:2018 dan model BSC, maka peneliti meminta ijin kepada BOD PT. ABA setelah merumuskan peta strategi perusahaan untuk mendapatkan data pengukuran awal atas kinerja PT. ABA berdasarkan data actual yang ada pada kondisi saat itu sebagai data pembanding nantinya ketika telah diterapkan proses ERM ISO 31000:2018 dan model BSC, sehingga diperoleh hasil perbandingan pengukuran kinerja perusahaan periode penerapan Maret 2021 sampai dengan Maret 2022, sebelum dan sesudah penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC untuk masing-masing *perspective*-nya pada tabel 5.13 sampai dengan tabel 5.17 sebagai berikut.



1. Perbandingan Kinerja pada Customer Perspective Strategi Model BSC

Tabel 5. 13 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC – *Customer Perspective*

No.	Perspektif dan Sasaran Strategik	Sasaran Divisi	KPI	Target		Realisasi		Bobot		Dimensi Risiko	KRI	Tingkat Risiko		Sblm ERM		Ssdh ERM	
				B	D	B	D	B	D			I	R	Capaian	Kinerja	Capaian	Kinerja
1a.	Customer: Produk yang bersaing global	Produk berkualitas tinggi	% DO A	5%	3%	8%	4%	18%	15%	Risiko Kondisi Cuaca	Serangan Musiman Alga Merah dan Alga Hijau	6	4	53%	10%	89%	13%
										Risiko Sumber Energi	Kepudaran warna koral ketika dipindahkan ke farm	6	4				
										Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Regulasi	Tingkat DOA dari koral hasil panen > 40%	12	7				
										Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Regulasi	Pengukuran parameter air laut yang berubah signifikan	12	7				
									Risiko Orang - Kelemahan wawasan SDM	Tingkat wawasan PIC terhadap perawatan koral	10	5					

No.	Perspektif dan Sasaran Strategik	Sasaran Divisi	KPI	Target		Realisasi		Bobot		Dimensi Risiko	KRI	Tingkat Risiko		Sblm ERM		Ssdh ERM	
				B	D	B	D	B	D			I	R	Capaian	Kinerja	Capaian	Kinerja
1b.	Customer: Produk yang bersaing global	Jaminan ketersediaan stok koral	% pemenuhan jumlah kebutuhan stok untuk ekspor	92 %	95 %	75 %	86 %	18 %	15 %	Risiko Kondisi Cuaca	Intesitas Gelombang Laut	6	4	82%	15%	91%	14%
										Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan	Efektivitas perencanaan produksi	6	4				
										Risiko Inflasi	Kelangkaan	10	6				
										Risiko Struktur Pasar Persaingan tidak sempurna	Kemudahan dalam menawar/ Harga terlalu murah	9	5				

Sumber: Penulis, 2022

Keterangan:

B : nilai pada kondisi sebelum penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC

D : nilai pada kondisi setelah penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC

I : tingkat risiko Inheren

R : tingkat risiko Residual

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa sasaran *customer perspective* pada “produk berkualitas tinggi” mengalami peningkatan capaian dan kinerja. Sebelum penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC diperoleh capaian pada nilai 53% dan nilai kinerja terhadap sasaran tersebut.

Setelah penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC meningkat perolehan capaian menjadi 89% dan nilai pada kinerja menjadi senilai 13%. Besar peningkatan kinerja pada sasaran ini setara 20%. Peningkatan kinerja ini juga dibarengi dengan penurunan tingkat risiko empat dimensi risiko yang berpotensi memberi dampak pada sasaran ini.

Sasaran *customer perspective* pada “jaminan ketersediaan stok koral” mengalami peningkatan capaian namun terdapat sedikit penurunan kinerja. Sebelum penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC diperoleh capaian pada nilai 82% dan nilai kinerja terhadap sasaran tersebut 15%. Setelah penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC meningkat perolehan capaian menjadi 91% akan tetapi terdapat penurunan pada kinerja senilai 14%. Besar penurunan kinerja pada sasaran ini setara -6,7%. Hal ini dikarenakan setelah penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC terdapat penambahan pembagian terhadap bobot mengikuti penambahan sasaran perusahaan.

2. Perbandingan Kinerja pada Financial Perspective Strategi Model BSC

Melihat pada tabel 5.14, sasaran *financial perspective* pada “pertumbuhan penjualan” mengalami peningkatan baik capaian maupun nilai kinerjanya yang cukup signifikan. Sebelum penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC diperoleh capaian pada nilai 67% dan nilai kinerja terhadap sasaran tersebut

15%. Setelah penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC meningkat perolehan capaian menjadi 90% dan nilai kinerja menjadi senilai 18%. Besar peningkatan kinerja pada sasaran ini setara 20%. Peningkatan kinerja ini juga dibarengi dengan tiga dimensi risiko yang berpotensi memberi dampak terhadap sasaran ini yang menurun tingkat risikonya dan masuk dalam batas risiko yang masih bisa ditoleransi.



Tabel 5. 14 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC – *Financial Perspective*

No.	Perspektif dan Sasaran Strategik	Sasaran Divisi	KPI	Target		Realisasi		Bobot		Dimensi Risiko	KRI	Tingkat Risiko		Sblm ERM		Ssdh ERM	
				B	D	B	D	B	D			I	R	Capaian	Kinerja	Capaian	Kinerja
2	Financial: Pertumbuhan Bisnis	Pertumbuhan Penjualan	% kenaikan penjualan	15 %	20 %	10 %	18 %	23 %	20 %	Acceptance Risk	Indikator <i>buyer</i> yang tricky	6	2	67%	15%	90%	18%
										Risiko Pengiriman	Indikator handling saat penjemputan barang	5	2				
										Economical Risk	Kesulitan menyepakati jadwal ekspor berikutnya	10	3				

Sumber: Penulis, 2022

Keterangan:

B : nilai pada kondisi sebelum penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC

D : nilai pada kondisi setelah penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC

I : tingkat risiko Inheren

R : tingkat risiko Residual

3. Perbandingan Kinerja pada Bussiness Process Perspective Strategi Model BSC

Tabel 5. 15 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC – Bussiness Process Perspective

No	Perspektif dan Sasaran Strategik	Sasaran Divisi	KPI	Target		Realisasi		Bobot		Dimensi Risiko	KRI	Tingkat Risiko		Sblm ERM		Ssdh ERM	
				B	D	B	D	B	D			I	R	Capaian	Kinerja	Capaian	Kinerja
3a.	Bisnis Proses : Role model exporter karang hias Indonesia	Flexibilitas Loading Shipment	jumlah kali Shipment 2 in 1 dalam sebulan	9 kali dalam setahun	9 kali dalam setahun	5 kali dalam setahun	6 kali dalam setahun	23 %	20 %	Non-Delivery Risk	Rate cargo tinggi dengan pivot space	6	3	56%	12,8 %	67%	13,3 %
										Operational Country Risk	Kemunduran dari jadwal biasanya	12	5				
										Documentary Risk	Proses perijinan diperumit / dipersulit	9	4				
										Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol	Banyak melakukan revisi	6	3				
										Risiko Kelemahan Komunikasi	Kesulitan akses rate cargo terupdate	11	6				

No	Perspektif dan Sasaran Strategik	Sasaran Divisi	KPI	Target		Realisasi		Bobot		Dimensi Risiko	KRI	Tingkat Risiko		Sblm ERM		Ssdh ERM	
				B	D	B	D	B	D			I	R	Capaian	Kinerja	Capaian	Kinerja
3b.	Bisnis Proses: Role model exporter karang hias Indonesia	Stabilitas Cashflow	Rasio Likuiditas	1,1	1,1	0,7	0,95	18 %	15 %	Comercial Credit Financial Risk	Tidak ada <i>update</i> info pembayaran	15	6	64%	11%	86%	13%
										Transactional Trade Risk	Mendapat konfirmasi dari bank	3	3				
										Foreign Exchange Risk	Kurs valas turun	9	3				
										Operational Country Risk	Pemintaan cash diluar rencana cashflow	12	5				
										Risiko Sistem dan Proses - Kelemahan Kontrol	database aset kurang <i>update</i>	6	3				
										Risiko Strategi - Kelemahan Perencanaan	Berkurangnya pelayanan dari <i>Cargo</i>	6	4				

Sumber: Penulis, 2022

Keterangan:

B : nilai pada kondisi sebelum penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC

D : nilai pada kondisi setelah penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC

I : tingkat risiko Inheren

R : tingkat risiko Residual



Melihat pada tabel 5.15, sasaran *business process perspective* pada “*flexibilitas loading shipment*” mengalami peningkatan baik capaian maupun nilai kinerjanya, meskipun peningkatannya tidak cukup signifikan. Sebelum penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC diperoleh capaian pada nilai 56% dan nilai kinerja terhadap sasaran tersebut 12,8%. Setelah penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC meningkat perolehan capaian menjadi 67% dan nilai kinerja menjadi senilai 13,3%. Besar peningkatan kinerja pada sasaran ini setara 3,91%. Ketidaksignifikan peningkatan kinerja ini dapat dimungkinkan karena lima dimensi risiko yang berpotensi memberi dampak terhadap sasaran ini juga tidak membarikan hasil penurunan yang belum maksimal.

Lebih lanjut sasaran *business process perspective* berikutnya yaitu “*stabilitas cashflow*” juga mengalami peningkatan baik capaian maupun nilai kinerjanya, dan pada sasaran ini peningkatannya cukup signifikan. Sebelum penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC diperoleh capaian pada nilai 64% dan nilai kinerja terhadap sasaran tersebut 11%. Setelah penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC meningkat perolehan capaian menjadi 86% dan nilai kinerja menjadi 13,3%. Besar peningkatan kinerja terhadap sasaran ini setara 18%. Peningkatan nilai kinerja ini seiring dengan enam dimensi risiko yang berpotensi memberi dampak terhadap sasaran yang tingkat risikonya telah menurun.

4. Perbandingan Kinerja pada Learning & Growth Perspective Strategi

Model BSC

Melihat pada tabel 5.16 sasaran *learning & growth perspective* pada “peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan” yang tetap mendapat nilai capaian dan kinerja yang baik meskipun merupakan hasil penambahan sasaran perusahaan yang sebelumnya tidak dirumuskan oleh perusahaan. Sebelum penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC tidak terdapat rumusan sasaran atau strategi yang mengarah pada perspektif ini. Sasaran ini mulai terpikirkan dan ikut menjadi fokus manajemen setelah mengenal penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC. Lebih lanjut setelah penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC diperoleh tingkat capaian pada sasaran ini senilai 93% dan nilai kinerja sebesar 14%. Adapun capaian dan nilai kinerja ini seiring dengan penurunan tingkat risiko empat dimensi risiko yang berpotensi memberi dampak terhadap sasaran ini.

Tabel 5. 16 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018 dan Model BSC – *Learning & Growth Perspective*

No.	Perspektif dan Sasaran Strategik	Sasaran Divisi	KPI	Target		Realisasi		Bobot		Dimensi Risiko	KRI	Tingkat Risiko		Sblm ERM		Ssdh ERM	
				B	D	B	D	B	D			I	R	Capaian	Kinerja	Capaian	Kinerja
4	Learning & Growth: Eksporter Karang yang mampu bersaing global	Peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan	% pencapaian residual risk	0%	80%	0%	74%	0%	15%	Risiko hambatan pendidikan dan skill	SDM jarang mengagendakan pekerjaan di Laut	9	7	0%	0%	93%	14%
										Risiko Pola Socio-economics	Menerima surat dari pajak	5	5				
										Risiko Kelemahan Sistem Pencegahan	Kecelakaan dalam bekerja	6	4				
										Risiko Sistem Teknologi Informasi	Waktu yang lama untuk mendapat akses dan /atau menerima informasi	8	4				

Sumber: Penulis, 2022

Keterangan:

- B : nilai pada kondisi sebelum penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC
- D : nilai pada kondisi setelah penerapan ERM 31000:2018 dan model BSC
- I : tingkat risiko Inheren
- R : tingkat risiko Residual

5. Rekapitulasi Perbandingan Kinerja pada Sasaran-sasaran Empat Perspective Strategi Model BSC Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM 31000;2018

Tabel 5. 17 Rekapitulasi Perbandingan Kinerja pada Sasaran-sasaran Empat Perspective Strategi Model BSC Sebelum dan Sesudah Penerapan ERM ISO 31000:2018

No.	Perspektif dan Sasaran Strategik	Sasaran Divisi	KPI	Target		Realisasi		Bobot		Sblm ERM		Ssdh ERM	
				sblm ERM	ssdh ERM	sblm ERM	ssdh ERM	sblm ERM	ssdh ERM	Capaian	Kinerja	Capaian	Kinerja
1	Customer: Produk yang bersaing global	Produk berkualitas tinggi	% DOA	5%	3%	8%	4%	18%	15%	53%	10%	89%	13%
		Jaminan ketersediaan stok koral	% pemenuhan jumlah kebutuhan stok untuk ekspor	92%	95%	75%	86%	18%	15%	82%	15%	91%	14%
2	Financial: Pertumbuhan Bisnis	Pertumbuhan Penjualan	% kenaikan penjualan	15%	20%	10%	18%	23%	20%	67%	15%	90%	18%

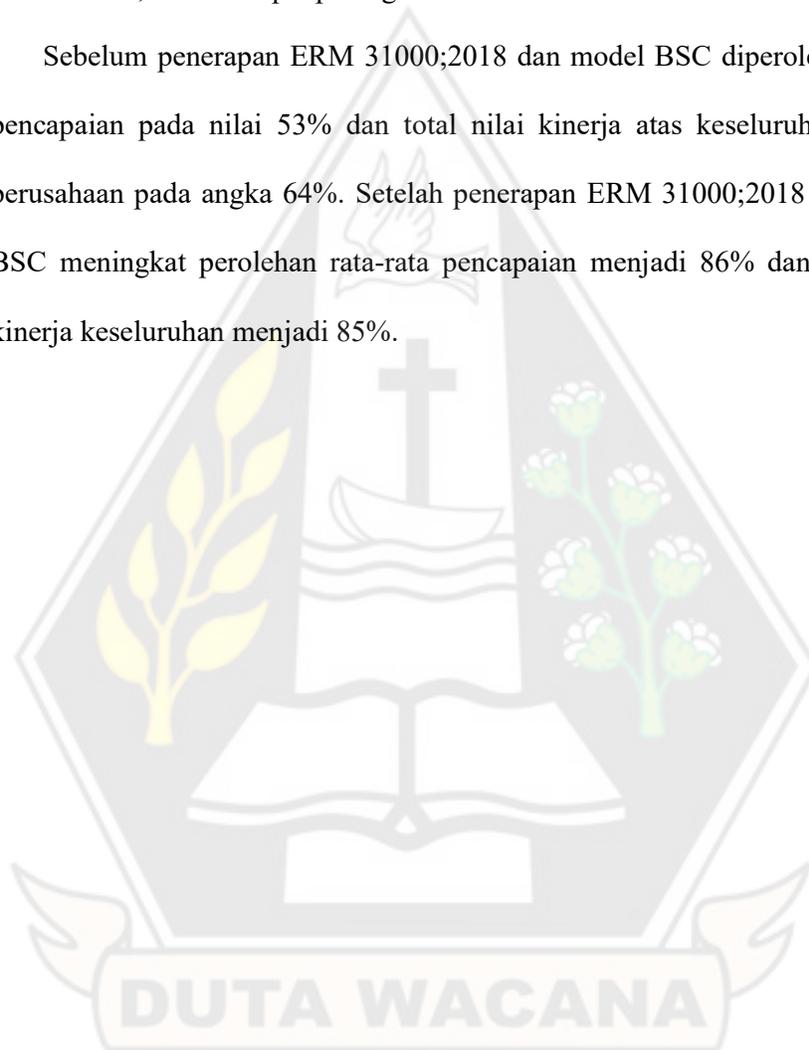
No.	Perspektif dan Sasaran Strategik	Sasaran Divisi	KPI	Target		Realisasi		Bobot		Sblm ERM		Ssdh ERM	
				sblm ERM	ssdh ERM	sblm ERM	ssdh ERM	sblm ERM	ssdh ERM	Capaian	Kinerja	Capaian	Kinerja
3	Bisnis Proses: Role model exporter karang hias Indonesia	Flexibilitas Loading Shipment	jumlah berapa kali Shipment 2 in 1 dalam sebulan	9 kali dalam setahun	9 kali dalam setahun	5 kali dalam setahun	6 kali dalam setahun	23%	20%	56%	12,8%	67%	13,3%
		Stabilitas Cashflow	Rasio Likuiditas	1,1	1,1	0,7	0,95	18%	15%	64%	11%	86%	13%
4	Learning & Growth: Eksporiter Karang yang mampu bersaing global	Peningkatan produktifitas dan kualitas kerja karyawan	% pencapaian residual risk	0%	80%	0%	74%	0%	15%	0%	0%	93%	14%
								100%	100%	\bar{x} 53%	Σ 64%	\bar{x} 86%	Σ 85%

Sumber: Penulis, 2022

Pada empat subbab sebelumnya telah dijelaskan tingkat kenaikan kinerja pada masing-masing sasaran tiap *perspective* strategi model BSC dengan mempertimbangkan tingkat penurunan paparan risiko pada sasaran-sasaran tersebut. Pada subbab ini menjelaskan secara total tingkat kenaikan kinerja perusahaan dari semua sasaran yang dirumuskan dari keempat *perspective* strategi model BSC yang ditampilkan pada table 5.17.

Dapat dilihat pada tabel tersebut, peneliti membandingkan hasil rata-rata capaian dan total nilai kinerja keseluruhan sebelum penerapan ERM 31000;2018 dengan rata-rata capaian dan total nilai kinerja keseluruhan setelah penerapan ERM 31000;2018 terdapat peningkatan.

Sebelum penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC diperoleh rata-rata pencapaian pada nilai 53% dan total nilai kinerja atas keseluruhan sasaran perusahaan pada angka 64%. Setelah penerapan ERM 31000;2018 dan model BSC meningkat perolehan rata-rata pencapaian menjadi 86% dan total nilai kinerja keseluruhan menjadi 85%.



BAB VI

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan Hasil Penerapan Manajemen Risiko Berbasis *Enterprise Risk Management* (ERM) ISO 31000:2018 dan Model *Balanced Scorecard* (BSC) dalam Meningkatkan Kinerja PT. ABA

Jumlah dimensi risiko yang berhasil diidentifikasi dalam penelitian ini sejumlah 22 dimensi risiko yang memiliki potensi dampak terhadap sasaran – sasaran empat *perspective* strategi model BSC di PT. ABA.

Dari 22 dimensi risiko tersebut, terdapat 4 dimensi risiko yang masuk dalam kategori tingkat risiko tinggi. Tertinggi dari 4 dimensi risiko yang memiliki tingkat paparan risiko inheren tinggi tersebut adalah pada salah satu jenis risiko kelompok risiko perdagangan internasional – *Comercial Credit Financial Risk* dengan pengalaman peristiwa risiko “Pembayaran oleh *buyer* melebihi waktu jatuh tempo” yang kerap terjadi dan berdampak pada sasaran “Stabilitas *Cashflow*”, sehingga menghambat ketercapaian sasaran strategis perspektif proses bisnis untuk mewujudkan “*Role model exporter karang hias Indonesia*”.

Berdasarkan hasil penerapan proses manajemen risiko perdagangan internasional melalui integrasi ERM ISO 31000:2018 dan model BSC dalam penelitian studi kasus PT. ABA terbukti bahwa terdapat peningkatan ketercapaian sasaran ketika perusahaan sudah menerapkan ERM ISO 31000:2018 dan model BSC dibandingkan hasil ketercapaian sasaran ketika perusahaan belum menerapkan ERM ISO 31000:2018 dan model BSC.

Seperti yang dijelaskan pada table 5.17 nilai-nilai tingkat perbandingannya. Melihat dari perbandingan hasil rata-rata capaian dan total nilai kinerja keseluruhan sebelum penerapan ERM 31000;2018 dengan rata-rata capaian dan total nilai kinerja keseluruhan setelah penerapan ERM 31000;2018, terdapat peningkatan kinerja perusahaan senilai 21%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko perdagangan internasional melalui integrasi ERM ISO 31000:2018 dan model BSC terbukti dapat meningkatkan kinerja PT. ABA.

6.2. Keterbatasan Penelitian

PT. ABA belum memiliki budaya dan tata kelola risiko sebelumnya sehingga dengan keterbatasan jangka waktu penelitian yang dilakukan, hal tersebut memungkinkan menjadi penyebab tidak tercapainya risiko residual harapan dalam penerapan ERM.

Selain itu, tata kelola risiko PT. ABA yang baru dibentuk memungkinkan masih belum cukup teruji dalam mempertahankan tingkat risiko yang telah berhasil di minimalisir. karena belum memenuhi standar *three lines of defense* sebagai model pertahanan internal organisasi untuk membangun kapabilitas ERM atau yang sering disebut sebagai model 3LD. Model 3LD membedakan antara fungsi-fungsi bisnis sebagai fungsi-fungsi pemilik risiko/ *owning risks/risk owner*, terhadap fungsi-fungsi yang menangani risiko/ *managing risks*, dan antara fungsi-fungsi yang mengawasi risiko/ *overseeing risks* dengan fungsi-fungsi yang menyediakan pemastian independent/ *independent assurance*, (Alijoyo dalam www.crmsindonesia.org, diakses tanggal 12 Juni 2023).

6.3. Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan bahwa mengintegrasikan ERM dan model BSC penting dilakukan oleh perusahaan, karena terbukti dapat meningkatkan kinerja.

ERM bekerja efektif dengan adanya bukti minimalisir risiko yang telah teridentifikasi saat dilakukan penerapan ERM, namun kematangan dan efektifitas penerapan ERM di perusahaan akan tercermin dari efektifitas penerapan model 3LD atau sering juga disebut *three lines of defense*. *The three lines of defense* yang terdiri dari komite risiko, komite audit dan komite pemantau risiko berfungsi sebagai sistem pengendalian internal, untuk menjamin komitmen penerapan ERM dan model BSC yang dibangun tetap berjalan sesuai prinsip-prinsip.

Keterbukaan dari top manajemen sebuah perusahaan yang menjadi subjek penelitian, merupakan pintu masuk memperoleh kehandalan hasil dari sebuah penelitian studi kasus. Sehingga, peneliti berharap agar penelitian yang serupa kedepannya dengan penelitian ini, memperoleh keterbukaan dari top manajemen dan waktu yang cukup untuk mengungkapkan lebih mendalam secara teknis dari berbagai *best practices* dan teori yang relevan terkait bagaimana cara yang paling efektif untuk menemukan potensi risiko, sumber risiko, mengukur tingkat risiko dan menangani risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Afwan, Siti, Ucke Florentina. 2021. “Peran Manajemen Risiko Dalam Memastikan Pencapaian Tujuan Strategis di Perusahaan di Indonesia”. Dalam Center for Risk Management and Sustainability. <https://crmsindonesia.org/publications/peran-manajemen-risiko-dalammemastikan-pencapaian-tujuan-strategis-di-perusahaan-di-indonesia>. Diakses pada: 8 Mei 2021.
- Alijoyo, Antonius. 2011. *Enterprise Risk Management*. Jakarta: Ray Indonesia.
- Anisa, Ika. 2018. *Pengaruh Ekonomi Makro Dan Harga Komoditas Tambang Dunia Terhadap Indeks Harga Saham Sektor Pertambangan Di Indonesia*. Sarjana thesis, Universitas Brawijaya.
- Arikunto Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3 ed.). USA: Thomson-Shore, Inc
- Asosiasi Korala Kerang dan Ikan hias Indonesia (AKKII). “Bahan Masukan Panitia Kerja Komisi IV DPR RI terhadap RUU Konservasi keanekaragaman Hayati”. <https://www.dpr.go.id/dokakd/dokumen/K4-RJ-20210916-084426-8492.pdf>. Diakses pada: 20 Mei 2021.
- Bertinetti, G., Cavezzali, and Gardenal. 2013. The Effect of the Enterprise Risk Management: Implementation on the Firm Value of European companies. Department of Management, Università Ca'Foscari Venezia Working Paper.
- Carey, A. (1994). *The Group Effect in Focus Groups: Planning, Implementing and Interpreting Focus Group*. London: Sage Publication.
- Cecilia, dkk., 2015, “Analisis Pengaruh Corporate Social Responsibility, Profitabilitas dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan”, Kumpulan Makalah Simposium Nasional Akuntansi 18, Lampung.

- Chapman Robert J. 2011. *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk*
- Direktur Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut. 2015. *Pedoman Rehabilitasi terumbu Karang (Scleractinia)*. Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- Dwi, Sulisworo. (2009). *Pengukuran Kinerja*. Universitas Ahmad Dahlan.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41. <https://doi.org/10.2307/2089716>. Diakses pada: 20 Februari 2021.
- Gama Agus W. Salasa. 2020. Pengaruh Modal Intelektual, Kinerja Keuangan dan Manajemen Risiko terhadap Nilai Perusahaan pada Sektor Perbankan Indonesia. Disertasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Denpasar: Universitas Udayana.
- Gercama Ingrid, Bertrams Nathalie. 2020. “Sesudah ada larangan ekspor terumbu karang, saya kehilangan segalanya”. <https://www.bbc.com/indonesia/majalah-51664195>. Diakses pada: 24 Juni 2021.
- Gordon, L., Loeb, and Tseng. 2009. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*.
- Gordon, L., Loeb, and Tseng. 2009. *Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective*. *Journal of Accounting and Public Policy*.
- Hoyt, R. E., and Liebenberg. 2011. *The value of Enterprise Risk Management*. *Journal of Risk and Insurance*.
- Isyani Catarina P.M, “Penerapan ERM dalam mengidentifikasi risiko dalam proses bisnis PT. ABA”. Hasil Wawancara Pribadi : Maret 2021.

- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa: Peter R. Yosi Pasla, 2000. Jakarta: Erlangga.Simon.
- Kitzinger, Jenny and Rosalind S. Barbour. (1999). *Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice*. London: Sage Publication.
- Li, Q., and Chipulu. 2014. *Enterprise Risk Management and Firm Value within China's Insurance Industry: Original Research*. Acta Commercii.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Management*. 2nd edition. John Wiley & Sons, Ltd. Ika Sari Hertiana. (2019). "Resiko-resiko dalam Perdagangan Internasional dan Cara Mengeliminasi". <https://slideplayer.info/slide/12987192/>. Diakses pada: 8 Juni 2021.
- Moehariono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rahmawati (2011) Skripsi. *Pengaruh persepsi siswa tentang keterampilan mengajar guru dan motivasi belajar siswa terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran akuntansi kelas XI IPS SMAN 18*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia
- Robertson, I. T., Birch, A. J., & Cooper, C. L. (2012). *Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance: Where does Psychological WellBeing Fit in?*. Leadership & Organization Development Journal.
- Saefuddin, Kartika dan Indrawan. (2017). *Balanced Score Card Strategi, Implementasi, dan Studi Kasus*. Bandung: IPB Press.

- Sanjaya, C. K., dan Linawati. 2015. *Pengaruh Penerapan Enterprise Risk Management dan Variabel Kontrol Terhadap Nilai Perusahaan di Sektor Keuangan*. Finesta.
- Sood Muhammad. 2018. *Hukum Perdagangan Internasional Edisi 2*. Depok: Rajawali Pers.
- Sugiyono, 2015. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo Leo J., Kaho Victor Riwu. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Waweru Nelson M., Kisaka E. Simiyu. 2011. *The Effect of Enterprise Risk Management Implementation on the Value of Companies Listed in the Nairobi Stock Exchange*. SSRN Eletronic Journal. York University.
- Wikipedia. "CITES". <https://id.wikipedia.org/wiki/CITES>. Diakses pada: 15 Mei 2021.
- Wikipedia. "Koral". <https://id.wikipedia.org/wiki/Koral>. Diakses pada: 20 Mei 2021.
- Yolanda. 2011. *Pengaruh Skeptisme Profesional Auditor dan Situasi Audit, Etika, Pengalaman Serta Keahlian Audit Dengan Ketepatan Pemberian Opini Auditor Oleh Akuntan Publik*. Skripsi. Universitas Airlangga.
- Yunawan, Dedi dan Tjahjanto Budisatrio .2014. *Konsep dan Penerapan Key Risk Indicators untuk Perusahaan di Indonesia*. <https://crmsindonesia.org/publications/konsep-dan-penerapan-key-risk-indicators-untuk-perusahaan-di-indonesia/>. Diakses pada: 13 Februari 2021.