

**KEY PERFORMANCE INDICATOR
BERBASIS MANAJEMEN RISIKO
STUDI KASUS (PT GRC MANAGEMENT)**

ANISA KRISTI

2204190010@ms.uki.ac.id

ANTON RUBIANTO

2204190024@ms.uki.ac.id

MARON MBROBUKI KOIBUR

2204190011@ms.uki.ac.id

CALVIN NATHANAEL

2204190033@ms.uki.ac.id

DEWIYANTI SANGKEK

2204190012@ms.uki.ac.id

WIYANTI EVELINA NADEAK

2204190009@ms.uki.ac.id

DENNY TEWU

Denny.tewu@uki.ac.id

Abstract

This research is aimed to understand risk-based KPI at PT GRC Management. This research is designed quantitatively by performing risk assessment from the company's KPI. Samples used are risk that directly affect the company's target achievement. By looking at Management Business Process which in turn possesses good quality and to reach company's target, Risk Management is necessary in promoting better capacity and quality of human resources of the company.

Keywords: KPI, Management System, Quality and Knowledge

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui KPI berbasis risiko pada PT GRC Management, Penelitian ini didesain secara kualitatif dengan melakukan assessment risiko yang berangkat dari KPI Perusahaan. Sampel yang digunakan adalah risiko-risiko yang berdampak langsung terhadap pencapaian target perusahaan. Dengan melihat Proses Bisnis Manajemen yang pada akhirnya memperoleh Kualitas Mutu yang baik dan untuk mencapai target dari perusahaan maka *Knowledge* Manajemen sangat diperlukan dalam peningkatan kapasitas dan kualitas Sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan

Kata Kunci: KPI, Sistem Manajemen, Mutu dan *Knowledge*

Daftar Isi

ABSTRAK.....	1
BAB I PENDAHULUAN.....	4
1.1.Latar Belakang Masalah.....	4
1.2.Rumusan Masalah.....	5
1.3.Tujuan Penelitian.....	6
1.4.Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Key Performance Indicators.....	7
2.2 Best Practised Manajemen Risiko ISO 31000:2009.....	7
2.3 Manajemen Risiko.....	8
2.3.1 Manfaat Manajemen Risiko.....	8
2.3.2 Komponen Risiko Bisnis.....	8
2.3.3 Siklus Manajemen Risiko.....	10
BAB III ANALISA & PEMBAHASAN.....	11
3.1 Pendekatan Manajemen Risiko.....	11
3.2 Who Is A Risk Management.....	14
3.3 Identifikasi Risiko.....	15
3.4 Pengukuran Risiko.....	15
3.5 Hasil Analisis Proses Sistem Manajemen Mutu.....	17
3.6 Hasil Analisis Manajemen Mutu.....	17
3.7 Hasil Analisis Knowledge Management.....	18
3.8 Hasil Pengukuran Risiko dan Mitigasi Risiko.....	18
3.9 Monitoring ats Mitigasi Risiko.....	19
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	20
4.1 Kesimpulan.....	20
4.2 Saran.....	20
DAFTAR Pustaka.....	21

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG MASALAH

PT. GRC Management didirikan pada tahun 2019 tanggal 22 Juni 2019 tentang pendirian perusahaan, PT. GRC Management memulai sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pelatihan manajemen dan pada tahun 2020 beranjak menjadi perusahaan consulting PT. GRC Management memiliki 2 segmen usaha yaitu pelatihan manajemen dan *consulting*.

Seluruh perusahaan pasti mempunyai impian (*dream*), tujuan (*goal*), dan rencana (*planning*) tentang masa depan perusahaannya. Tujuan (*goal*) didefinisikan sebagai kondisi di masa depan yang diinginkan dan coba diwujudkan oleh perusahaan. Tujuan sangat penting karena perusahaan didirikan untuk memenuhi suatu maksud, dan tujuanlah yang menetapkan dan menentukan maksud tersebut.

Rencana (*plan*) adalah cetak biru yang digunakan untuk mencapai tujuan, dan menentukan alokasi sumber daya, waktu, tugas, serta tindakan lain yang diperlukan (Richard, 2010). Apalagi pada perusahaan yang berfokus pada profit oriented, yaitu perusahaan yang berorientasi pada profit (organisasi bisnis).

Dalam hal ini perusahaan harus memiliki strategi untuk memenangkan pasar dengan cara memperbaiki kinerja internal perusahaan. Perbaikan kinerja internal perusahaan diharapkan dapat memberikan kestabilan bisnis pada perusahaan untuk jangka panjang sehingga mampu bertahan dalam persaingan pasar yang semakin kompetitif. Namun karena keterbatasan sumber daya, perusahaan tidak dapat menindaklanjuti tindakan perbaikan kinerja seluruh Key Performance Indicator (KPI) secara bersamaan sehingga manajemen harus mampu memilih KPI yang memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

Untuk itu mengukur sampai seberapa jauh strategi yang telah perusahaan lakukan untuk mencapai visi dan misi, maka untuk itu dibutuhkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*) yang sekaligus berfungsi sebagai alat ukur dan mengukur sampai dimana tercapainya

visi dan misi perusahaan tersebut. Setiap penetapan strategi, pada suatu pekerjaan atau proses bisnis/perusahaan selalu memiliki ukuran keberhasilan. Tanpa ukuran keberhasilan, sulit mengevaluasi sejauh mana perusahaan atau seseorang dalam suatu proses bisnis dapat dikatakan efektif. Penetapan indikator keberhasilan strategi bisnis, pekerjaan atau proses bisnis senyatanya merupakan kebutuhan pengusaha maupun karyawan. Pengukuran produktivitas proses bisnis merupakan jawaban atas hasrat pemegang saham yang selalu menginginkan *feedback* kesehatan (sehat atau sakit) bisnisnya. Oleh karena itu, adanya *Key Performance Indicator* (Indikator Kinerja Utama) merupakan jawaban atas hasrat karyawan yang selalu menginginkan ukuran yang lebih objektif dalam penilaian hasil pekerjaannya (Arini, 2015).

Dalam penelitian ini, upaya yang dilakukan menyusun KPI dalam pengukuran kinerja sesuai prioritas dengan mengidentifikasi risiko-risiko dari masing-masing KPI yang dapat menghambat pencapaian KPI terkait. Proses identifikasi peristiwa risiko menggunakan ISO ISO 31000 sebagai panduannya. Sedangkan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk mendapatkan bobot dari masing-masing resiko yang telah diidentifikasi. Metode AHP dipilih karena terbukti banyak digunakan di berbagai bidang (ToloieEshlaghy & Homayonfar, 2011). KPI kemudian disusun berdasarkan bobot dari risikonya.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisa dalam bentuk karya ilmiah dengan judul “ **Key Performance Indicators Berbasis Manajemen Risiko Studi Kasus PT. GRC Management** “.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana menganalisa Key Performance Indicator Berbasis Manajemen Risiko dalam Perusahaan ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

1. Mengidentifikasi peristiwa yang berpotensi menimbulkan risiko bagi setiap KPI
2. Memperoleh nilai dari masing-masing risiko yang telah dikuantifikasikan
3. Mengelola terhadap risiko yang telah diidentifikasi

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat bagi penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti sebagai bahan masukan dan tambahan khusus mengenai Key Performance Indicator berbasis Manajemen Risiko dan meningkatkan pengetahuan terhadap kondisi real
2. Bagi Perusahaan , sebagai alat pertimbangan melakukan upaya pengelolaan Key Performance Indicator berbasis Manajemen Risiko perusahaan
3. Bagi para pembaca atau peneliti berikutnya, sebagai referensi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian lebih baik.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 KEY PERFORMANCE INDICATOR

Banerjee & Buoti (2012), mengatakan Key Performance Indicator merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan. Key Performance Indicator adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi (Iveta, 2012).

Menurut Warren (2011), Key Performance Indicator atau KPI memiliki pengertian sebagai sebuah pengukuran yang digunakan untuk menilai tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan visi strategis yang sudah ditentukan. Visi strategis itu sendiri dapat dimaksudkan tujuan yang merujuk kepada bagaimana strategi organisasi dapat terintegrasi secara interaktif dalam keseluruhan strategi organisasi.

2.2 Best Practised Manajemen Risiko ISO 31000:2009

International Organization for Standardization (ISO) mengeluarkan framework standar untuk mengelola risiko yaitu ISO 31000:2009 dengan judul “Risk Management-Principles and Guidelines on Implementation”. Standar ini dikeluarkan untuk membantu perusahaan dalam mengelola risiko. Karena sifatnya yang generik, framework ini dapat diaplikasikan di berbagai jenis perusahaan, grup atau individu. ISO 31000:2009 menyediakan panduan dalam mendesain, implementasi dan memelihara proses pengelolaan risiko di dalam sebuah organisasi

2.3 MANAJEMEN RISIKO

Manajemen Risiko Dalam kamus besar bahasa indonesia, risiko memiliki definisi sebagai akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Sedangkan manajemen risiko merupakan proses formal yang memungkinkan identifikasi, penilaian, perencanaan dan pengelolaan risiko (Merna & Thani, 2008). Sebab, risiko yang terjadi dan tidak diantisipasi ternyata memberikan kontribusi besar terhadap terjadinya loss yang mampu membuat pencapaian perusahaan tidak tercapai dan bisa menimbulkan kerugian yang cukup besar bagi organisasi. Untuk itu mulai dirasakan kebutuhan akan pengelolaan manajemen risiko yang mampu memperhitungkan risiko serta dampaknya dan kemampuan untuk mengatasi risiko tersebut. Pada dasarnya, manajemen risiko adalah tindakan pencegahan terhadap risiko yang mungkin terjadi.

2.3.1 Manfaat Manajemen Risiko

Menurut Darmawi, (2011), manfaat manajemen risiko yang diberikan terhadap perusahaan dapat dibagi dalam 5 (lima) kategori utama yaitu :

- 1). Manajemen risiko mungkin dapat mencegah perusahaan dari kegagalan.
- 2). Manajemen risiko menunjang secara langsung peningkatan laba.
- 3). Manajemen risiko dapat memberikan laba secara tidak langsung.
- 4). Adanya ketenangan pikiran bagi manajer yang disebabkan oleh adanya perlindungan terhadap risiko murni, merupakan harta non material bagi perusahaan itu.
- 5). Manajemen risiko melindungi perusahaan dari risiko murni, dan karena kreditur pelanggan dan pemasok lebih menyukai perusahaan yang dilindungi maka secara tidak langsung menolong meningkatkan public image.

2.3.2 Komponen Risiko Bisnis

Komponens Risiko Agar organisasi lebih mudah dalam mengidentifikasi risiko yang harus dihadapi maka risiko sebaiknya diklasifikasi terlebih dahulu. Banyak penelitian

yang telah membagi risiko ini ke dalam berbagai kategori seperti Frame (2003) yang membagi risiko bisnis menjadi 5 komponen utama.

1. Risiko Pasar

Risiko pasar terkait dengan mempertahankan produk perusahaan di pasar atau menjaga dan meningkatkan pangsa pasar perusahaan. Kompetisi harga, perubahan kebijakan konsumen, siklus produk di pasar dan lainnya.

2. Risiko Finansial

Risiko yang diderita oleh investor sebagai akibat dari ketidakmampuan emiten saham dan obligasi memenuhi kewajiban pembayaran deviden atau bunga atau bunga serta pokok pinjaman.

3. Risiko Regulasi

Risiko regulasi terkait dengan dampak dari produk regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah terhadap bidang bisnis yang digeluti oleh perusahaan. Pada umumnya sebelum regulasi diberlakukan, pemerintah akan melakukan sosialisasi selama rentang waktu tertentu dengan tujuan agar industri yang terkait dapat mempersiapkan diri untuk pemberlakuan aturan tersebut.

4. Risiko Proyek

Risiko yang timbul dalam suatu proyek karena tidak sesuai perencanaan dengan implementasi di lapangan seperti jadwal proyek yang mundur atau bahkan terancam tidak selesai tepat waktu, mengalami pembengkakan biaya atau ketidakmampuan untuk mencapai spesifikasi yang diinginkan sehingga menyebabkan penolakan oleh pelanggan.

5. Risiko Operasional

Risiko yang timbul karena tidak berfungsinya sistem internal yang berlaku, kesalahan manusia, atau kegagalan sistem. Sumber terjadinya risiko operasional paling luas dibanding risiko lainnya yakni bersumber dari kegiatan operasional dan jasa, akuntansi, sistem teknologi informasi, sistem informasi manajemen atau sistem pengelolaan sumber daya manusia. Dalam beberapa implementasi manajemen risiko di perusahaan, risiko pasar, risiko regulasi dan risiko proyek juga disebut sebagai risiko bisnis

2.4 Siklus Manajemen Risiko

Dalam pengelolaan risiko menurut Djohanputro (2008), terdapat 5 tahapan sistematis yang harus dilakukan, yaitu:

1. Identifikasi Risiko Tahap ini menentukan risiko yang mungkin terjadi dari suatu proses bisnis dan seberapa jauh dampaknya terhadap organisasi, mendokumentasikan karakteristik dari masing-masing risiko dan membedakan antara risiko internal dan eksternal. Sumber utama dari risiko yang berpotensi menimbulkan kondisi major juga harus dikenali. Dampak pada organisasi harus ditentukan dan dikelompokkan ke dalam bidang finansial, operasional/teknis, personal, dan lainnya. Teknik yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam mengidentifikasi risiko antara lain brainstorming, survei, wawancara, informasi historis, teknik delphi, kuesioner, analisa SWOT, dan lainnya. Selain risiko, aktivitas usaha yang dapat dikontrol dengan tujuan untuk mengurangi risiko juga harus diidentifikasi. Teknik lainnya dapat menggunakan 7S dari McKenzie yaitu: shared value, strategy, structure, staff, skill, system, dan style.
2. Pengukuran Risiko Tahap ini menilai sejauh mana dampak dari events (kejadian atau keadaan) dapat mengganggu pencapaian sasaran organisasi. Besarnya dampak dapat diketahui dari inherent dan residual risk, dan dapat dianalisis dalam dua perspektif, yaitu: likelihood (kecenderungan atau peluang) dan impact/consequence (besaran dari terealisirnya risiko). Dengan demikian, besarnya risiko atas setiap kegiatan organisasi merupakan perkalian antara likelihood dan consequence. Penilaian risiko dapat menggunakan dua teknik, yaitu: (1) qualitative techniques; dan (2) quantitative techniques. Qualitative techniques menggunakan beberapa tools seperti self-assessment (low, medium, high), questionnaires, dan internal audit reviews. Sementara itu, quantitative techniques data berbentuk angka yang diperoleh dari tools seperti probability based, non-probabilistic models (optimalkan hanya asumsi consequence), dan benchmarking.
3. Pemetaan Risiko Pemetaan risiko ditujukan untuk menetapkan prioritas risiko berdasarkan kepentingannya bagi perusahaan. Adanya prioritas dikarenakan perusahaan memiliki keterbatasan dalam sumber daya manusia dan jumlah uang sehingga

perusahaan perlu menetapkan skala prioritas yang tepat berdasarkan dampak yang mungkin ditimbulkan.

4. Model Pengelolaan Risiko Model pengelolaan risiko terdapat beberapa macam diantaranya model pengelolaan risiko secara konvensional, penetapan modal risiko, struktur organisasi pengelolaan dan lain-lain. Sedangkan pengelolaan terhadap risiko menurut The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2004), dibagi menjadi 4 tindakan, yaitu:
 - a. Risk Avoidance♣ Tidak melakukan aktivitas yang menimbulkan atau meningkatkan terjadinya risiko yang tidak diinginkan. Apabila perusahaan ingin melakukan hal ini sebaiknya mempertimbangkan potensial keuntungan dan kerugiannya.
 - b. Risk Reduction♣ Disebut juga dengan risk mitigation merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau meminimalkan dampak yang ditimbulkan.
 - c. Risk Sharing♣ Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau dampak yang ditimbulkan salah satunya dapat dilakukan dengan membagi atau mentransfer sebagian dari risiko tersebut kepada pihak lain. Umumnya teknik ini dilakukan dengan membeli asuransi, menjalin sebuah transaksi atau kontrak perlindungan nilai dan menyerahkan pengelolaan suatu aktivitas kepada pihak lain (outsourcing).
 - d. Risk Acceptance♣ Walaupun risiko tertentu dapat dihilangkan dengan cara mengurangi maupun mentransfernya, namun beberapa risiko harus tetap diterima sebagai bagian penting dari suatu aktivitas.
5. Monitor dan Pengendalian Monitor dan pengendalian penting karena:
 - a. Manajemen perlu memastikan bahwa pelaksanaan pengelolaan risiko berjalan sesuai dengan rencana;
 - b. Manajemen juga perlu memastikan bahwa pelaksanaan pengelolaan risiko cukup efektif;
 - c. Risiko itu sendiri berkembang, monitor dan pengendalian bertujuan untuk memantau perkembangan terhadap kecenderungan berubahnya profil risiko. Perubahan ini berdampak pada pergeseran peta risiko yang otomatis pada perubahan prioritas risiko.

BAB III

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui KPI berbasis risiko pada PT. GRC Management, Penelitian ini didesain secara kualitatif dengan melakukan asesmen risiko yang berangkat dari KPI Perusahaan.

Manajemen Risiko Perusahaan (*Enterprise Risk Management*) menurut Hayes (2022) adalah sistem yang dirancang dalam rangka mengidentifikasi dan menganalisa hal-hal yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan Perusahaan (risiko) maupun membuka peluang bisnis (*opportunity*) pada setiap aktivitas bisnis Perusahaan, baik yang timbul karena faktor eksternal maupun internal, serta tindakan preventif maupun korektif yang harus dilakukan.

Suatu proses yang dipengaruhi oleh seluruh personil Perusahaan, diterapkan dalam penetapan strategi bagi seluruh lingkungan Perusahaan. Dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat mempengaruhi Perusahaan, serta mengelola risiko agar sesuai dengan selera risiko Perusahaan, guna memberikan upaya pemastian atas pencapaian tujuan Perusahaan.

3.1 PENDEKATAN RISIKO

Dalam melakukan analisis risiko terdapat 5 (lima) pendekatan yang dapat digunakan yaitu:

1. Proses Bisnis

Proses bisnis adalah suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan yang terstruktur dan saling berkaitan untuk penyelesaian suatu permasalahan, menghasilkan suatu produk atau layanan, demi meraih suatu tujuan tertentu. Dalam bisnis PT. GRC Management yang bergerak dibidang pelatihan manajemen dan *consulting*, proses bisnisnya mencakup 3 hal yaitu sistem manajemen, manajemen mutu dan *knowledge management*.

2. Sasaran

Sasaran dalam bisnis adalah adanya suatu sasaran kuantitatif dan tolok ukur untuk keberhasilan kinerja bisnis. Ketika merumuskan tujuan SMART, maka harus spesifik, terukur, berorientasi, realistis dan tepat waktu atau khusus atau spesifik, terukur, berorientasi pada tindakan, realistis dan abadi.

3. Risiko

Risiko adalah suatu keadaan ketidakpastian dan tingkat ketidakpastiannya dapat diukur secara kuantitatif. Risiko juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan ketidakpastian, dimana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki dapat menimbulkan suatu kerugian. Risiko berhubungan dengan ketidakpastian ini terjadi oleh karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti “*uncertain*” dapat berakibat menguntungkan atau merugikan.

4. Penyebab

setelah menentukan lingkungan sumber risiko, komponen manajemen risiko perusahaan berikutnya adalah mengidentifikasi peristiwa penyebab risiko tersebut terjadi. Penyebab risiko dapat berasal dari pihak internal maupun eksternal merupakan faktor penyebab timbulnya risiko bisnis. Pihak internal berarti berasal dari perusahaan itu sendiri, sementara pihak eksternal adalah hal-hal di luar kendali perusahaan.

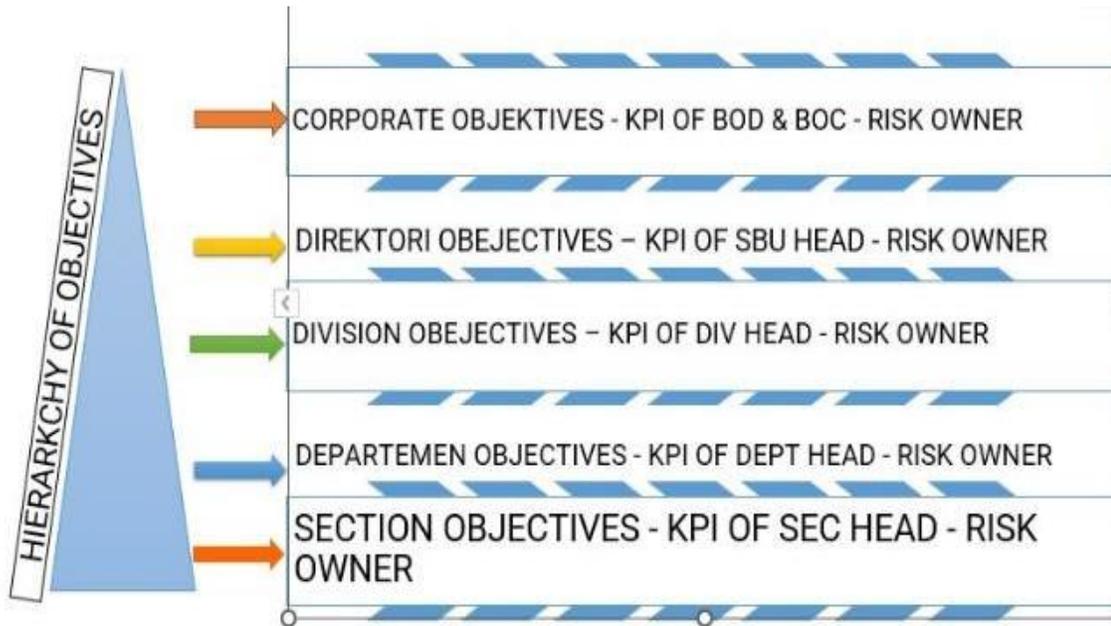
5. Dampak

Antisipasi terhadap kemungkinan terjadinya ketidakpastian dimasa mendatang, maka dalam konteks manajemen risiko setiap perusahaan wajib menganalisa dampak yang kemungkinan akan terjadi. Sehingga dapat dimitigasi sedini mungkin.

6. Mitigasi

Mitigasi risiko adalah suatu Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan yang dibuat secara terencana dan berkesinambungan untuk mengurangi atau mitigasi kemungkinan kejadian-kejadian yang berpotensi merugikan dan membahayakan perusahaan. Hirarki dari tujuan perusahaan dikaitkan dengan risiko dapat digambarkan di Gambar 1 di bawah ini :

Gambar 1 :



3.2 Who Is A Risk Manajemen

Key Performance Indicator (KPI) telah dipakai di berbagai lini instansi baik di sektor pemerintahan, maupun sektor keuangan seperti perbankan dan koperasi. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Key Performance Indicator* meliputi 6 (enam) perspektif, yaitu:

1. Keuangan (*Finance*) yang tujuannya melihat manfaat aset, optimalisasi modal kerja
2. Pelanggan (*Customer*) yang tujuannya meningkatkan kepuasan pelanggan, pembuatan target pelanggan yang bisa mendatangkan profit banyak
3. Internal (*Process*) yang tujuannya untuk pengiriman penuh dan tepat waktu, optimasi teknologi, hubungan yang efektif dengan pihak terkait utama.
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*) yang tujuannya untuk pendelegasian, peningkatan tenaga ahli dan daya/tingkat adaptasi.
5. Lingkungan Komunitas yang tujuannya mendukung bisnis lokal, mengarah pada karyawan masa depan dan kepemimpinan komunitas.
6. Kepuasan Karyawan yang tujuannya untuk budaya perusahaan yang positif, retensi staf utama, dan peningkatan penghargaan.

3.3 Identifikasi Risiko

Event Identification (Identifikasi Kejadian) adalah suatu proses yang dirancang dan dijalankan Perusahaan untuk mengidentifikasi, mengetahui dan mendokumentasikan kejadian, proses mencari, menemukan, mengenali dan mendeskripsikan suatu risiko berdasarkan karakteristiknya .

Dalam pencapaian target perusahaan, perusahaan juga turut mempertimbangkan mengenai risiko operasional. Risiko Operasional adalah risiko yang terdapat dalam kegiatan operasional Perusahaan yang baik secara langsung maupun tidak langsung muncul dari ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, orang, dan sistem atau dari kejadian di luar kendali Perusahaan, termasuk bencana alam;

3.4 Pengukuran Risiko

Pengukuran risiko terhadap peluang dapat diuraikan sebagai berikut pada Tabel 1 di bawah ini :

Tabel 1 Peluang/likelihood

Skala	Deskripsi	Keterangan
1	Sangat Jarang	≤20% (terjadi 2x dalam setahun)
2	Jarang	>20% - ≤ 50% (terjadi 1x dalam 3 bulan)
3	Sedang	>50 % - ≤ 70% (terjadi 1x dalam sebulan)
4	Sering	>70% - ≤90% (terjadi 2x dalam sebulan)
5	Sangat Sering	>90% - <100% (terjadi 3x dalam sebulan)

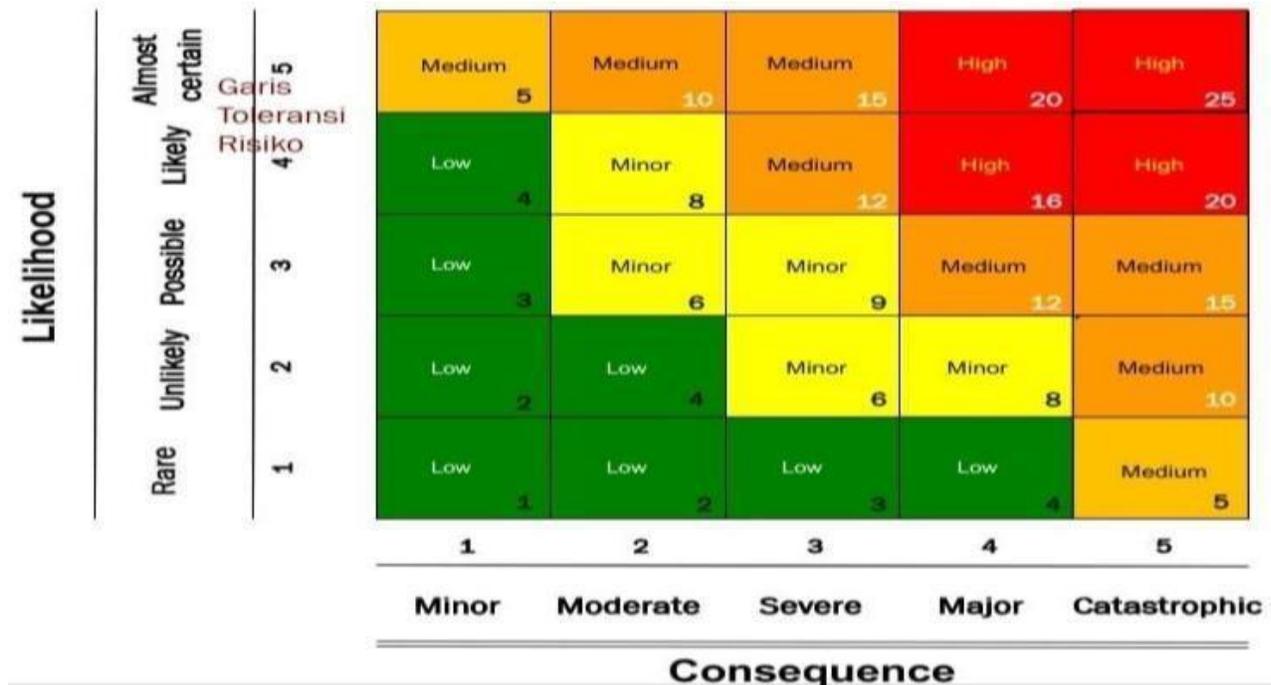
Selanjutnya pengukuran risiko terhadap dampak dapat diuraikan sebagai berikut pada table 2 di bawah ini :

Tabel 2 Dampak/*Impact*

Skala	Deskripsi	Keterangan
1	<i>Minor</i>	≤10%
2	<i>Moderate</i>	>15 %
3	<i>severe</i>	>30%
4	<i>Major</i>	>50%
5	<i>Catastrophic</i>	>70%

Terakhir, pengukuran risiko adalah hasil dampak dikalikan peluang dengan bentuk peta risiko (risk map) sebagai berikut di Gambar2 di bawah ini :

Gambar 2 Peta Risiko/ Risk Map



3.5 Hasil Analisis Proses Bisnis Sistem Manajemen

Hasil analisis proses bisnis sistem manajemen adalah sebagai berikut pada Tabel 3 di bawah ini: Tabel 3 Proses Bisnis sistem manajemen

Sasaran/Objective	Penyusunan dan review prosedur			
Proses Bisnis	Sistem Manajemen			
Kategori Risiko	Operasional			
Kode Risiko	01			
Risk Event/Deskripsi Peristiwa Risiko	Terjadinya Prosedur yang tidak update sesuai proses bisnis			
Risk Cause /Penyebab Risiko	Kurangnya pengawasan konsistensi terhadap penyusunan prosedur baru atau revisi terhadap prosedur lama			
Sumber Risiko (Internal/Eksternal)	Internal			
Severity/Akibat/ Dampak	Deskripsi/Uraian			Rupiah
	Bisnis yang dijalankan tidak memiliki acuan			
Risk Owner/ Pemilik Risiko	GM Sistem Manajemen			
Unit Internal Terkait	-			
Score/Nilai Inherent Risk	Likelihood	Impact	Tingkat Risiko/ Level of Risk	Rating/Skala
	4	3	12	Medium
Existing Control / Mitigasi Eksisting	Ada / Tidak ada (Formal/ Informal)	Memadai/ Belum Memadai	Dijalankan 100% / Belum Dijalankan 100%	
	Ada (formal)	Memadai	Belum dijalankan 100%	
Score / Nilai Residual risk	Likelihood	Impact	Tingkat Risiko/ Level of Risk	Rating/Skala
	1	2	2	Low
Risk Treatment	Opsii Perlakuan Risiko	Deskripsi Tindakan Mitigasi		
	Accept	Schedule TPSM dan Monitoring		

3.6 Hasil Analisis Manajemen Mutu

Hasil analisis proses manajemen mutu adalah sebagai berikut pada Tabel 4 di bawah ini :

Sasaran/Objective	Peluncuran produk program baru			
Proses Bisnis	Manajemen Mutu			
Kategori Risiko	Operasional			
Kode Risiko	02			
Risk Event/Deskripsi Peristiwa Risiko	Terjadinya kegagalan dalam pemasaran produk			
Risk Cause /Penyebab Risiko	1. Kurangnya pengawasan dalam pemasaran, 2. SDM Pemasaran kurang memahami produk			
Sumber Risiko (Internal/Eksternal)	Internal			
Severity/Akibat/ Dampak	Deskripsi/Uraian			Rupiah
	Peserta pelatihan tidak sesuai target			
Risk Owner/ Pemilik Risiko	GM Manajemen Mutu			
Unit Internal Terkait	-			
Score/Nilai Inherent Risk	Likelihood	Impact	Tingkat Risiko/ Level of Risk	Rating/Skala
	2	5	10	Medium
Existing Control / Mitigasi Eksisting	Ada / Tidak ada (Formal/ Informal)	Memadai/ Belum Memadai	Dijalankan 100% / Belum Dijalankan 100%	
	Ada (formal)	Belum Memadai	Belum dijalankan 100%	
Score / Nilai Residual risk	Likelihood	Impact	Tingkat Risiko/ Level of Risk	Rating/Skala
	1	3	3	Low
Risk Treatment	Opsii Perlakuan Risiko	Deskripsi Tindakan Mitigasi		
	Accept	Laporan Bulanan		

3.7 Hasil Analisis Manajemen Pengetahuan

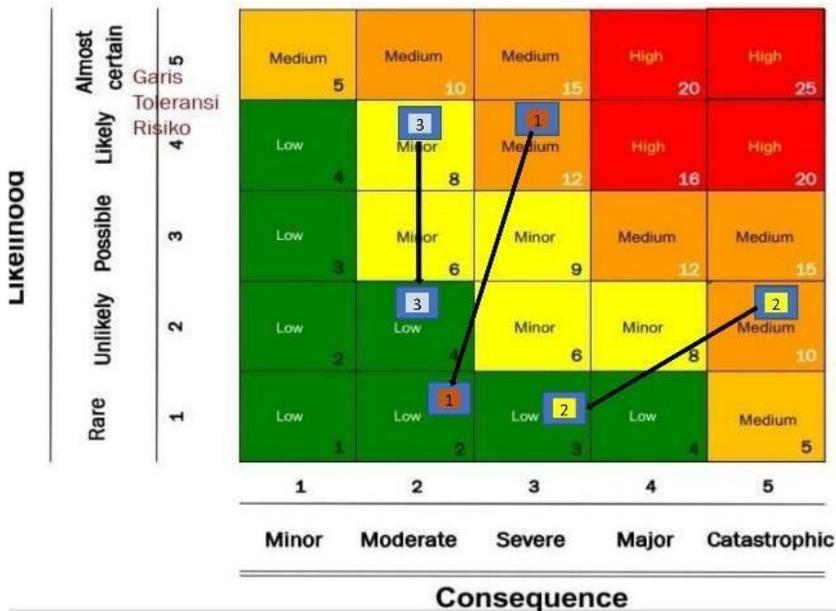
Hasil analisis *knowledge management* adalah sebagai berikut pada Tabel 5 di bawah ini :

Sasaran/Objective	Peluncuran produk program baru			
Proses Bisnis	Knowledge Manajemen			
Kategori Risiko	Operasional			
Kode Risiko	03			
Risk Event/Deskripsi Peristiwa Risiko	Belum diterapkannya secara konsisten mengenai Instruksi Kerja di proyek-proyek sejenis			
Risk Cause /Penyebab Risiko	Transfer knowledge mengenai metode pelaksanaan pekerjaan belum maksimal, sehingga belum tercipta acuan kerja			
Sumber Risiko (Internal/Eksternal)	Internal			
Severity/Akibat/Dampak	Deskripsi/Uraian			Rupiah
	Terjadi ketidakseragaman hasil produk			
Risk Owner/ Pemilik Risiko	GM Sistem Manajemen			
Unit Internal Terkait	-			
Score/Nilai Inherent Risk	Likelihood	Impact	Tingkat Risiko/ Level of Risk	Rating/Skala
	4	2	8	Minor
Existing Control / Mitigasi Eksisting	Ada / Tidak ada (Formal/ Informal)	Memadai/ Belum Memadai	Dijalankan 100% / Belum Dijalankan 100%	
	Ada (formal)	Memadai	Belum dijalankan 100%	
Score / Nilai Residual risk	Likelihood	Impact	Tingkat Risiko/ Level of Risk	Rating/Skala
	2	2	4	Low
Risk Treatment	Opsi Perlakuan Risiko	Deskripsi Tindakan Mitigasi		
	Accept	Laporan Bulanan dan sharing		

3.8. Hasil Pengukuran Risiko dan Mitigasi Risiko

Pengukuran risiko dan mitigasi risiko dapat dilihat pada Gambar 3 di bawah ini :

Gambar 3 : Risk Map



Berdasarkan Gambar 3 di atas terlihat proses bisnis sistem manajemen (titik 1) berada dalam tingkat risiko *medium* dan dapat dilakukan mitigasi sampai ke tingkat risiko *low*. Selanjutnya manajemen mutu (titik 2) berada dalam tingkat risiko *medium* dapat dimitigasi sampai ke tingkat *low*. Terakhir, *knowledge management* (tingkat 3) dalam tingkat risiko *minor* dapat dimitigasi ke tingkat risiko *low*.

Penjelasan atas *risk map* tersebut di atas berdasarkan skala rating di bawah ini sesuai Tabel 6 :

TABEL 6 RATING

Tingkat Risiko (Skor Impact x Likelihood)	warna Atribut	Deskripsi
5;10*;15-25		Very High
4;7-8;11-14;15*		High
5*;8*;9-10		Medium
1-3;4*;6		Very Low / Low

3.9. Monitoring atas mitigasi risiko

Atas mitigasi risiko tersebut di atas dilakukan monitoring sesuai Tabel 7 di bawah ini :

TABEL 7 MONITORING

NO	Potensi Risiko	Monitoring	Januari	Februari	Maret	KET
1	Terjadi Prosedur tidak update sesuai proses bisnis	Schedule TPSM dan updating daftar induk prosedur	✓	✓	✓	done
2	Terjadinya kegagalan dalam pemasaran produk	Laporan Bulanan, Pemberian Achievement Best Marketing	✓	✓	✓	done
3	Belum diterapkannya secara konsisten mengenai Instruksi Kerja di proyek-proyek sejenis	Laporan Bulanan, sharing	✓	✓	✓	done

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan:

Dari penelitian yang dilakukan ini dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

- 1). Kinerja PT. GRC Management *consulting* belum maksimal dikarenakan belum mencapai target, tidak tercapainya sejumlah target yang ditetapkan dalam KPI Perusahaan
- 2). Mitigasi yang dilakukan telah efektif dan efisien untuk perusahaan
- 3). Menurut peneliti semua risiko yang telah diidentifikasi berada dibawah batas toleransi atau sesuai dengan selera risiko perusahaan

4.2. Saran:

1. Peneliti disarankan untuk melakukan analisis KPI secara menyeluruh terhadap lini perusahaan
2. Perusahaan disarankan untuk melaksanakan monitoring berkelanjutan sesuai yang direkomendasikan oleh risk owner
3. Melakukan monitoring terhadap risiko risiko yang ada sehingga skala risiko tersebut bisa menurun ke skala minor.

Daftar Pustaka:

Richard L, Daft. 2010. *Era Baru Manajemen/ New Era of Management*. Jakarta: Salemba Empat.

Arini ST. 2015. *Panduan Praktis Menyusun Key Performance Indicator*. Jakarta: RAS.

Hayes, Adam, 2022, *Enterprise Risk Management (ERM): What is it and how it works*, Investopedia

Banerjee, J. & Buoti, C. (2012). General specifications of KPIs. International Telecommunication Union.

Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators . Journal Of. Competitiveness, Vol. 4, No. 1, pp. 177-128.

Darmawi, H. (2005). *Manajemen Risiko*. Jakarta: Bumi Aksara.

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

Nalle, M., & Tewu, M. D. (2022). *Analysis of the Implementation of Good Public Governance at the Ministry of Industry*. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(2), 9455-9469.

Tewu, M. L. (2013). *Meningkatkan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah*. Yayasan Taman Pustaka.

Simatupang, A., Rahman, A., Hasibuan, J., Telaumbanua, J., Hutabarat, A., Edison, G., ... & Tewu, M. D. (2022). *Manajemen Risiko Berbasis Key Performance Indicator Pada Credit Union*. Jurnal Manajemen Risiko, 3(1), 42-68.

Indriyani, E., Halawa, S. T., Sihombing, T. R. T., & Tewu, M. D. (2022). Analisis Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Rumah Sakit RSUD dr. H. JUSUF SK). Jurnal Manajemen Risiko, 3(1), 69-90.

Naibaho, J. P., Tewu, M. L. D., & Tambunan, M. E. *Risk Analysis of Optimization of FDI in Indonesia Evidence of Cointegration Modeling and ECM.*

Pramesti, A., & Tewu, M. D. (2022). *Analisa Risiko Operasional RS XXX dengan Pendekatan GCG.* Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK), 4(6), 6216-6224.

Tewu, M. D., & Victory, T. (2022). *Analisis Risiko Operasional Di PT. Asuransi Umum 'X'.* JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 9(2).