

## Asesmen Manajemen Risiko Berdasarkan ISO 31000 dalam Pengukuran Risiko Operasional dan Risiko Keuangan pada Perusahaan XYZ

Sandra Galuh Asmarawati<sup>1</sup>, Adhita Maharani Dewi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Kristen Teknologi Solo

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Teknologi Solo

<sup>1</sup>Email: [sandragaluh25@gmail.com](mailto:sandragaluh25@gmail.com)

<sup>2</sup>Email: [Mawarsharon2012@gmail.com](mailto:Mawarsharon2012@gmail.com)

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah melakukan asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000 untuk meningkatkan kinerja pada Perusahaan XYZ. Pengumpulan data melalui pengisian kuesioner dan wawancara dengan karyawan dan direktur utama perusahaan dan kemudian dianalisis. Fokus risiko yang teridentifikasi meliputi risiko keuangan dan risiko operasional. Hasil dari penelitian ini adalah menghasilkan sebuah rancangan manajemen risiko berbasis ISO 31000 berupa identifikasi risiko, analisis, evaluasi, serta rencana penanganan risiko. Jika perusahaan dapat mengintegrasikan asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000, sasaran perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan rencana penanganan risiko, diharapkan membantu perusahaan dalam mengatasi dan menangani dengan menentukan opsi penanganan risiko yang terbaik sesuai kemampuan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** ISO 31000, Asesmen, Manajemen, Risiko, Operasional, Keuangan

### *ISO 31000-Based Risk Management: Assessment of a XYZ Company's Operational Risk and Financial Risk*

#### *Abstract*

*The aim of this research is to conduct an ISO 31000-based risk management assessment to improve performance at XYZ Company. Data was collected through filling out questionnaires and interviews with employees and main directors of the company and then analyzed. The identified risk focus includes financial risk and operational risk. The result of this research is to produce an ISO 31000-based risk management design in the form of risk identification, analysis, evaluation and risk management plans. If companies can integrate risk management assessments based on ISO 31000, company goals can be achieved. Based on the risk management plan, it is hoped that it will help the company overcome and deal with it by determining the best risk management option according to the company's capabilities so that it can improve the company's performance.*

**Keywords:** *ISO 31000, Assessment, Management, Risk, Operations, Finance*

#### PENDAHULUAN

Bisnis menghadapi berbagai jenis risiko, beberapa diantaranya dapat mengakibatkan kehilangan laba perusahaan hingga merusak nilai perusahaan (*Value decreation*). Risiko merupakan ketidakpastian kondisi yang mampu menyebabkan tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Perusahaan selalu dihadapkan dengan risiko, sehingga risiko merupakan bagian dari aktivitas perusahaan (Aisyah, 2022). Perusahaan atau Organisasi tentu akan menghadapi berbagai macam jenis risiko, diantaranya yang berasal dari dalam maupun dari luar. Dalam mengelola risiko, perusahaan menilai sebagai tantangan strategis dikarenakan perusahaan akan menghadapi berbagai macam ancaman dan permasalahan yang kompleks. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu mengetahui dan menyadari bahwa pengelolaan risiko sangatlah penting bagi organisasi. Manajemen perlu mengetahui penyebab kegagalan dalam mencapai tujuan dan juga melihat peluang yang dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan menentukan risiko-risiko tersebut, diharapkan manajemen perusahaan dapat mengelola risiko dengan benar dan tepat. Proses pengelolaan risiko yang berulang akan membantu

organisasi untuk menetapkan strategi, mencapai tujuan perusahaan dan mengambil keputusan dengan pertimbangan yang matang (Susilo, 2018). Apabila manajemen perusahaan melakukan asesmen manajemen risiko, diharapkan juga dapat membantu manajer atau pengambil keputusan dalam menentukan tindakan yang perlu dilakukan untuk memitigasi risiko atau penanganan risiko yang tepat untuk risiko yang sudah teridentifikasi (Ulfa, 2021).

Dalam penerapannya, ISO (*International Organization for Standardization*) telah mengeluarkan standar untuk melakukan asesmen manajemen risiko yaitu ISO 31000. ISO (*International Organization for Standardization*) merupakan suatu organisasi non pemerintah yang beranggotakan Badan Standarisasi Nasional tiap-tiap negara. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan standar ISO 31000: 2018 untuk membantu menganalisis risiko perusahaan terutama risiko operasional dan risiko keuangan perusahaan.

Perusahaan XYZ merupakan perusahaan yang bekerja di bidang retail fashion dan sepatu. Dalam proses bisnisnya, tentu saja mengalami berbagai ketidakpastian kejadian yang baik maupun buruk. Ketidakpastian terutama kejadian buruk perlu menjadi pengamatan ekstra karena dapat merusak nilai-nilai perusahaan. Perusahaan XYZ memiliki berbagai masalah baik dari dalam maupun luar perusahaan. Manajemen perusahaan perlu membuat asesmen risiko yang nantinya berguna dalam mengatasi atau memitigasi risiko yang mungkin terjadi. Risiko yang terjadi dapat berasal dari dalam atau luar perusahaan. Pada penelitian ini, penulis berfokus pada risiko dari dalam (internal) perusahaan XYZ yaitu risiko keuangan dan risiko operasional. Dengan analisis asesmen risiko ini diharapkan perusahaan XYZ dapat melindungi dan menciptakan nilai perusahaan serta membantu mencapai sasaran perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

## TEORI

### Teori ERM (*Enterprise Risk Management*)

Perusahaan/organisasi perlu memiliki Enterprise Risk Management (ERM), ERM dapat membantu perusahaan/organisasi dalam mengelola dan mengontrol aktivitas manajemen sehingga meminimalisasi terjadinya risiko-risiko yang dapat merusak nilai/tujuan perusahaan. ERM dapat digunakan untuk melindungi dan meningkatkan nilai saham sehingga memenuhi tujuan utama dari pemaksimalan kekayaan pemegang saham (Chapman, 2011). Risiko dan strategi merupakan elemen inti dari ERM. Dengan menentukan strategi yang dibuat, manajemen dapat mengidentifikasi risiko, mengasumsikan akuntabilitas, dan mengontrol penerapan yang sudah ditentukan agar memastikan tujuan dapat tercapai.

### Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan risiko yang bersumber dari masalah internal perusahaan dan disebabkan karena lemahnya sistem kontrol manajemen (*control management system*) yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan (Fahmi, 2016). Dibanding dengan jenis risiko yang lain, risiko operasional tergolong unik. Risiko operasional dipengaruhi oleh setiap orang, setiap proses (prosedur), dan setiap sistem manajemen perusahaan. Manajemen risiko operasional adalah tentang kesadaran atas risiko (*awareness*) dan tanggungjawab (*accountability*). Semakin tinggi tingkat kesadaran tentang manajemen manusia (*people*) proses dan teknologi yang dapat membantu mendukung aktivitas harian. Selain itu, semakin tinggi rasa tanggungjawab untuk menilai dan mengendalikan risiko, semakin kuat juga manajemen perusahaan menghadapi guncangan karena risiko operasional.

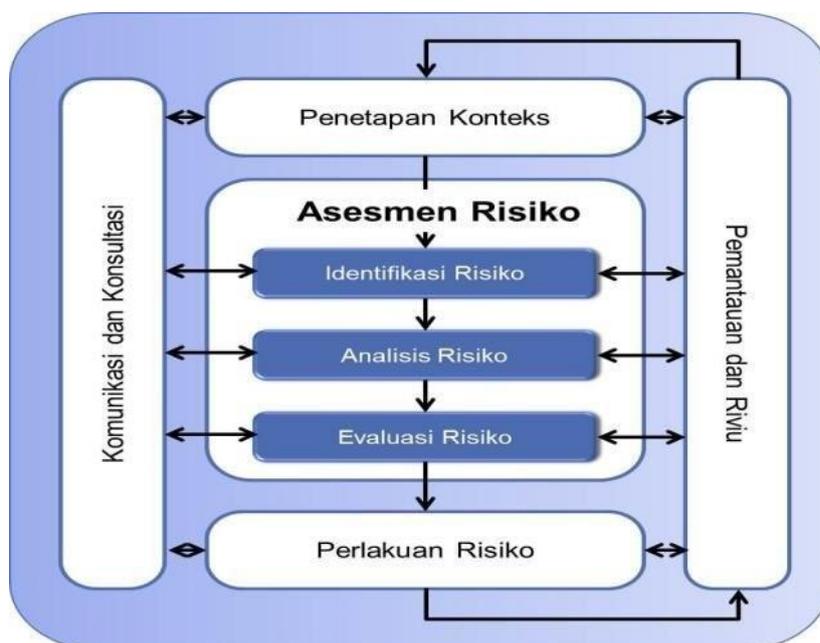
### Risiko Keuangan

Risiko Keuangan merupakan paparan terhadap setiap peristiwa buruk yang mengikis / mengurangi / tidak mendapatkan profitabilitas dan dalam keadaan ekstrim menyebabkan kehancuran bisnis. Risiko keuangan merupakan risiko kondisi financial yang dapat menurunkan profitabilitas perusahaan. Brigham dan Houston (2011:164) menjelaskan bahwa risiko keuangan merupakan suatu tambahan risiko bagi pemegang saham biasa yang diakibatkan oleh penggunaan leverage keuangan.

*Leverage* keuangan mengacu pada penggunaan sekuritas yang memberikan penghasilan tetap (Maulita, 2020).

### Model Asesmen Risiko ISO 31000

Model asesmen risiko pada penelitian ini dengan menggunakan standar Manajemen Risiko berbasis ISO 31000 untuk industri non-perbankan. ISO 31000 disusun oleh *International Standard Organisation* yang diharapkan dapat menjadi standar manajemen risiko yang dapat digunakan semua negara. Dengan menerapkan ISO 31000, perusahaan/organisasi internasional diharapkan menciptakan keselarasan, komunikasi dan koordinasi yang lebih baik terkait dengan manajemen risiko. Menurut (Susilo, 2018), apabila perusahaan melakukan sesuai dengan ISO 31000 ini, maka akan memungkinkan perusahaan dapat: (1) Meningkatkan kemungkinan tercapainya sasaran organisasi, (2) Mendorong manajemen yang proaktif, (3) Meningkatkan kesadaran untuk mengidentifikasi dan menangani risiko di seluruh bagian organisasi, (3) Memperbaiki kemampuan identifikasi ancaman dan peluang, (4) Mematuhi peraturan hukum dan perundang dan standar internasional yang berlaku, (5) Memperbaiki sistem pelaporan baik yang wajib maupun sukarela sehingga mampu memperbaiki tata kelola organisasi, (6) Memperbaiki pengendalian, (7) Menalkasikan dan menggunakan sumber daya secara efektif dalam menangani risiko sehingga meminimalkan risiko, (8) Memperbaiki sistem pencegahan kerugian dan pengelolaan tanggap darurat. Asesmen manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 ini memiliki tujuan untuk membantu menyelesaikan masalah menyangkut segala jenis risiko secara terstruktur diberbagai lingkup dan konteks permasalahan (Oliveira, 2017).



**Gambar 1. Proses Risk Management**

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di perusahaan XYZ pada tahun 2023. Perusahaan XYZ melayani penjualan *fashion and shoes retail* yang terletak di beberapa kota Eks Karesidenan Surakarta dan Yogyakarta. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan melakukan survei, wawancara, dan mengisi kuesioner dengan kepala/pimpinan serta staff accounting di perusahaan tersebut. Hasil wawancara kemudian dimasukkan dalam tabel-tabel risiko sesuai dengan metode asesmen risiko yang berstandar ISO 31000. Metode ini digunakan sebagai standar untuk mengasesmen manajemen risiko.

### Metode Asesmen Risiko

Proses asesmen risiko adalah proses penilaian risiko yang berhasil didapatkan atau diperoleh pada tahap identifikasi risiko. Metode asesmen risiko yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Metode analisis kualitatif yaitu metode analisis yang menggunakan tabulasi berdasarkan penelitian deskriptif seperti tinggi, sedang atau rendahnya suatu risiko.
- Metode analisis kuantitatif yaitu metode analisis risiko yang menggunakan angka numeric untuk menyatakan dampak dan probabilitas suatu risiko.
- Metode analisis semi kuantitatif yaitu metode analisis risiko dengan menggunakan angka skala untuk kategori kualitatif.

### Proses Asesmen Risiko

Proses asesmen risiko pada penelitian di Perusahaan XYZ adalah sebagai berikut:

- Wawancara dan diskusi, tahapan ini bertujuan untuk mengumpulkan data. Data tersebut meliputi data profil perusahaan, visi, misi, dan nilai perusahaan, struktur organisasi, proses bisnis, kemungkinan (*likelihood*), dampak (*consequence*), level risiko dan matrik risiko.
- Kuisisioner, penelitian ini menggunakan form kuesioner yang dibagikan kepada pimpinan dan *staff* bagian *finance*. Kuesioner tersebut bertujuan untuk mengumpulkan data seperti Identifikasi risiko, dan Analisis risiko.

### Pengukuran Risiko dan Indikator

Jenis dan indikator risiko yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Chapman (2011), risiko dapat berasal dari dalam (Internal) maupun luar (External) perusahaan. Penelitian ini berfokus pada risiko internal perusahaan yaitu risiko operasional dan risiko keuangan. Risiko Operasional merupakan risiko kerugian yang diakibatkan oleh ketidaksesuaian standar prosedur internal perusahaan (manusia, sistem dan proses internal) atau akibat dari kejadian eksternal. Risiko Keuangan merupakan paparan terhadap setiap peristiwa buruk yang mengurangi tidak mendapatkan profitabilitas dan dalam keadaan ekstrim menyebabkan kehancuran bisnis. Pada setiap jenis risiko terbagi menjadi beberapa indikator-indikator yang dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

**Tabel 1. Pengukuran dan Indikator Risiko Operasional**

Faktor Risiko	Kelompok Risiko	Peristiwa	Penyebab/ Akar Masalah
Risiko Operasional / Operational Risk	Strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>sasaran yang kabur, tidak terukur</li> <li>analisis lingkungan eksternal dan internal kurang dalam</li> <li>pemilihan opsi strategi dan taktik yang kurang tepat</li> </ul> sumber daya tersedia tidak memadai untuk pelaksanaan strategi	Divisi Manajemen risiko yang tidak tepat/jitu
	Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>kompetensi tidak memadai</li> <li>kecurangan, pencurian</li> <li>Turnover yang tinggi</li> <li>kepuasan karyawan yang rendah</li> </ul>	SDM yang tidak kompeten dan Rekrutmen yang kurang maksimal
	Proses dan Sistem	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOP dan kebijakan manajemen kurang memadai</li> <li>Sistem pengendalian mutu kurang handal</li> <li>Sistem kontrol kurang memadai</li> </ul>	Pengendalian Pusat kurang memadai

**Tabel 2. Pengukuran dan Indikator Risiko Keuangan**

Faktor Risiko	Kelompok Risiko	Peristiwa	Penyebab/ Akar Masalah
Risiko Keuangan / <i>Financial Risk</i>	Risiko likuiditas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterlambatan membayar Piutang</li> <li>• keterlambatan membayar Hutang</li> <li>• Acid Ratio Rendah</li> </ul>	Tidak tersedianya dana perusahaan
	Risiko kredit	Kurangnya sumber dana dari pembayaran barang yang dipasok ke pelanggan;	Adanya permasalahan kredit oleh customer / pelanggan
	Risiko tingkat bunga	Perubahan tingkat bunga	Perubahan suku bunga yang terjadi di pasaran yang dapat mempengaruhi bagi pendapatan perusahaan
	Risiko mata uang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluktuasi nilai mata uang</li> <li>• Risiko <i>Hedging</i></li> <li>• <i>Exposure risk</i></li> </ul>	Perubahan nilai mata uang untuk perdagangan antar negara
	Pembiayaan pinjaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kecukupan modal kerja</li> <li>• <i>Interest Risk</i></li> <li>• <i>Kelangkaan Collateral</i></li> <li>• <i>Default Risk</i></li> </ul>	Sehubungan dengan ketidakmampuan untuk memenuhi persyaratan pembayaran modal (dan bunga) dan harus membayar biaya tetap pada aset perusahaan;
	Risiko investasi asing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Interest Risk</i></li> <li>• <i>Tax</i></li> </ul>	Seperti pembatasan hak untuk memulangkan dana, tingkat tinggi perpajakan atas laba yang dikirim keluar negeri, pembekuan sementara saldo rekening bank atau pengambilalihan aset;
	Risiko sistem financial	Sistem operasional	Gangguan bisnis prosedur, proses atau sistem dan kontrol keuangan perusahaan

### Kriteria Dampak

Yaitu dampak apa saja yang perlu dijadikan kriteria untuk penilaian akibat timbulnya risiko, misalnya dampak finansial, dampak terhadap keselamatan kerja, dampak hukum, dll.

**Tabel 3. Kriteria Dampak**

	<i>Insignificant</i>	Minor	Moderate	Major	Casthathropic
Keuangan	Kerugian 0 – Rp25jt	Kerugian Rp25jt – Rp50jt	Kerugian Rp50jt – Rp75jt	Kerugian Rp75jt - Rp100jt	Kerugian $\geq$ Rp100jt
Operasional	Kegiatan operasional beroperasi normal dengan kondisi gangguan tidak berarti	Kegiatan operasional beroperasi normal dengan kondisi perbaikan terlokalisir	Kegiatan operasional beroperasi tidak normal namun menurunkan ritme kegiatan operasional	Kegiatan operasional tidak beroperasi dan butuh perbaikan dalam beberapa hari	Kegiatan operasional tidak beroperasi dan butuh perbaikan lebih dari beberapa hari

### Kriteria Kemungkinan (*likelihood*)

Menggunakan statistik (probabilitas), frekuensi kejadian persatuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*.

**Tabel 4. Kriteria Kemungkinan**

Level Kemungkinan		Kriteria Kemungkinan	
		Jumlah frekuensi kemungkinan terjadi dalam 1 bulan	
Hampir tidak terjadi	1	Sangat jarang: $\leq 1$ kali dalam 1 bulan	
Jarang terjadi	2	Jarang: 2-3 kali dalam 1 bulan	
Kadang terjadi	3	Cukup sering: 4-5 kali dalam 1 bulan	
Sering terjadi	4	Sering: 6-10 kali dalam 1 bulan	
Hampir pasti terjadi	5	Sangat sering: $\geq 10$ kali dalam 1 bulan	

### Penentuan Level Risiko

Level risiko yaitu ukuran risiko atau beberapa risiko yang dinyatakan dalam kombinasi kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*frequencies*) (Susilo dan Kabo, 2018). Tabel berikut merupakan level risiko dan rentang matriks dan deskripsinya.

**Tabel 5. Penentuan Level Risiko**

WARNA	LEVEL	LEVEL MATRIKS	DESKRIPSI RISIKO
Merah	5	20 – 25	Extreme
Orange	4	16	High
Kuning	3	12 - 15	Medium
Hijau	2	6 – 10	Low
Biru	1	1-5	Very Low

### Matriks Risiko

Matriks risiko menurut Susilo dan Kaho (2018) merupakan alat untuk menggambarkan risiko dengan menggunakan rentan kemungkinan (*likelihood*) dan rentan dampak (*consequences*). Matriks risiko dapat dilihat dalam tabel 6. Matriks Risiko.

**Tabel 6. Matriks Risiko**

Kemungkinan	5	Hampir Pasti terjadi	5	10	15	20	25
	4	Kadang Terjadi	4	8	12	16	20
	3	Kadang Terjadi	3	6	9	12	15
	2	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	1	Hampir tidak terjadi	1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
			1	2	3	4	5
			Dampak				

### Penanganan Risiko

Menurut ISO 31000, Penanganan Risiko dapat dilakukan dengan berbagai cara, meliputi: (1) Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*) dengan melakukan perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko, atau mengurangi, dampak risiko bila terjadi, atau mengurangi keduanya, yaitu kemungkinan dan dampak. Perlakuan ini sebetulnya adalah bagian dari kegiatan organisasi sehari-hari; (2) Menerima Risiko (*Risk Acceptance*), yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut; (3) Menghindari Risiko (*Risk Avoidance*), yaitu tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut; (4) Membagi Risiko (*Risk Sharing/transfer*), yaitu suatu tindakan

untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko atau dampak risiko. Hal ini dilaksanakan antara lain melalui asuransi, outsourcing, subcontracting, tindak lindung transaksi nilai mata uang asing, dll.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di perusahaan XYZ pada tahun 2023. Perusahaan XYZ melayani penjualan *fashion and shoes retail* yang terletak di beberapa kota Eks Karesidenan Surakarta dan Yogyakarta. Perusahaan XYZ menyediakan produk *fashion and shoes* yang berkualitas, eksklusif, dan didukung oleh beberapa brand terkemuka. Perusahaan XYZ mulai berdiri sejak tahun 1976 hingga saat ini.

Identifikasi risiko adalah proses menemukan, menguraikan, dan mencatat ketidakpastian yang dapat menunjang atau sebaliknya menghambat kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran. Risiko-risiko yang teridentifikasi merupakan dasar bagi pelaksanaan analisis lebih lanjut untuk mengetahui tingkat ancaman dan peluang, kemudian dievaluasi risiko mana yang memerlukan perlakuan pengendalian segera dan risiko mana yang cukup dipantau dan baru diberikan perlakuan jika terjadi peningkatan ancaman atau peluang. Identifikasi risiko dapat dilihat pada tabel 7 dibawah ini:

**Tabel 7. Identifikasi Risiko**

No	Kode	Peristiwa/Kejadian	Penyebab (akar masalah)	Dampak
1	RK1	saldo keuangan pada saat tanggal permintaan yang telah diagendakan tidak mencukupi	pendapatan tidak sesuai rencana, alokasi dana yang kurang tepat, SOP yg tidak terarah	keterlambatan pembayaran
2	RK2	Pendapatan tidak mencapai target (uang masuk tidak sesuai rencana)	Penjualan menurun, promosi kurang, estimasi pendapatan kurang tepat,	Pendapatan menurun
3	RO1	karyawan lalai membuat/mengarsip sesuai tanggal, dokumen terlambat terkirim, salah alamat dari pihak yang mengirim	manusia yg tidak dilatih, SOP yg tidak terarah, tidak terampil	laporan tidak akurat
4	RO2	karyawan dalam penggunaan <i>e-business</i> terjadi salah entri, salah transfer.	Human Error, stres	laporan tidak akurat / salah
5	RO3	jaringan internet error	hujan, mati lampu	tidak dapat melakukan transaksi
6	RO4	sistem yang digunakan error (tidak dapat berjalan)	penggunaan secara bersama-sama	tidak dapat digunakan (sistem down)
7	RO5	AFI tidak melakukan pengecekan setoran omset toko sms per harian	lupa, lalai, Human error	rekap data harian tidak dilakukan
8	RO6	Tidak menghitung total saldo kas masuk setiap hari sebelum menjalankan kas keluar	lupa, lalai, Human error	rekap data harian tidak dilakukan, ketahuan saldo tidak mencukupi
9	RO7	Pencatatan pengeluaran dan pemasukan harian dicatat menggunakan ms. Excel sehingga terjadi salah catat/salah entri.	lupa, lalai, Human error	rekap data harian tidak dilakukan
10	RO8	<i>e-business</i> (pemindahan ke bank sesuai kebutuhan) disesuaikan dengan ATM-nya, antar PB tidak selalu langsung masuk (pending) transaksi nya sering mundur	Human error, <i>e-business</i> yang mengalami gangguan	tidak dapat melakukan pemindahbukuan antar rekening untuk memenuhi kebutuhan setiap rekening
11	RO9	realisasi harian tidak sesuai dengan anggaran, sehingga perlu diolah lagi sesuai tanggal-tanggal selanjutnya agar saldo minus tidak minus.	<i>forecasting</i> (perkiraan) anggaran yang tidak tepat,	realisasi tidak sesuai anggaran
12	RO10	saldo tidak dipindah bukukan sementara ke rekening PRK pada saat ada saldo sisa lebih	PRK memiliki saldo minus	saldo negatif
13	RO11	tidak memindahbukukan saldo lebih ke rekening operasional yang rekening bank jenis tabungan selain PRK	tidak dilaporkan/tidak melakukan pengecekan	tidak mendapatkan biaya bunga harian
14	RO12	Tidak melakukan koordinasi lintas bidang untuk menyesuaikan kas keluar pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang/dibawah estimasi yang disebabkan karena realisasi uang masuk di bawah estimasi	tidak melakukan penyesuaian dengan anak cabang, koordinasi setiap hari seperti apa	saldo <i>cash flow</i> operasional semakin dibawah estimasi
15	RO13	Tidak melakukan nego penundaan penempatan pembayaran pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang/di bawah estimasi	AGI ke anak perusahaan, anak perusahaan meminta bantuan ke AGI untuk membayar ke supplier. Sehingga sering terjadi penundaan pembayaran.	Penundaan pembayaran ke Supplier
16	RO14	tidak mengurangi anggaran pembelian pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang/di bawah estimasi	belanja dikurangi, aset dikurangi, peralatan yang dibeli tidak sesuai dengan kondisi. Misal beli AC ternyata bayar listrik, eskalator di cabang yang kecil, laptop yang dibeli tidak sesuai / tidak dirawat.	saldo <i>cash flow</i> operasional semakin dibawah estimasi

No	Kode	Peristiwa/Kejadian	Penyebab (akar masalah)	Dampak
17	RO15	Tidak menunda sebagian pengadaan aset yang sifatnya tidak terlalu urgent dan tidak mengganggu dalam aktivitas.	selama saldo aman AGI masih bisa nambahi dan pinjami tapi harus nego/penundaan sesuai yang diatas.	saldo <i>cash flow</i> operasional semakin dibawah estimasi
18	RO16	Tidak menerima atau terlambat rekap excel agenda kas keluar <i>cash flow</i> operasional	salah entri, manual excel, kapasitas excel yang terlalu besar,	Laporan tidak akurat
19	RO17	Tidak mengentri atau terlambat mengentri transaksi pengeluaran <i>cash flow</i> operasional dari rekap excel agenda kas keluar ke program biaya harian	salah entri, manual excel, kapasitas excel yang terlalu besar,	Laporan tidak akurat
20	RO18	Tidak mengexport atau terlambat entrian kas keluar untuk cashflow update anggaran vs realisasi total	tidak mengambil atau terlambat mengambil laporan excel realisasi dibandingkan dengan anggaran.	laporan terlambat
21	RO19	Tidak menerima atau terlambat export entrian kas keluar <i>cash flow</i> operasional untuk analisa, kroscek update anggaran vs realisasi total	tidak mengambil atau terlambat mengambil laporan excel realisasi dibandingkan dengan anggaran.	laporan terlambat
22	RO20	Tidak membuat atau terlambat melaporkan laporan keuangan (RL, Neraca, <i>Cash flow</i> operasional)	persiapan pembuatan LK belum siap (laporan terlambat), penyesuaian yang lama	LK bulanan dan Tahunan terlambat
23	RO21	Tidak mengarsip Print out agenda kas keluar beserta bukti pengeluaran	setiap pengeluaran, tidak di arsip diodner per bulan sesuai tanggal	Arsip setiap pengeluaran di odner tidak sesuai tanggal

Sumber: Kuesioner Penelitian

Keterangan:

RK Risiko Keuangan

RO Risiko Operasional

Identifikasi risiko membahas tentang akar masalah yang menyebabkan kejadian/peristiwa yang berisiko. Dalam tabel diatas membahas akar masalah dari masing-masing kejadian yang berisiko dan dampak yang mungkin terjadi. Risiko tertinggi terdapat pada level 4 (empat) sebanyak 1 (satu) risiko dengan jenis risikonya adalah risiko keuangan dan mempengaruhi sasaran perusahaan dalam mencapai tujuan/sasaran perusahaan. Risiko kedua terdapat pada level 2 (dua) sebanyak 2 (dua) risiko dengan jenis risikonya adalah risiko operasional khususnya risiko strategi dan risiko keuangan yaitu risiko sistem financial.

### Analisis Risiko

Menurut Susilo dan Kaho (2018), Analisis risiko adalah upaya untuk memahami risiko lebih dalam. Hasil analisis risiko ini akan menjadi masukan bagi evaluasi risiko dan proses pengambilan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko tersebut. analisis risiko meninjau dua aspek risiko, yaitu dampak terhadap sasaran dan kemungkinan keterjadiannya. Hasil analisis risiko diekspresikan dari tingkat dampak dna tingkat kemungkinan keterjadian. Tujuan dari analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi dan juga semua peluang yang mungkin dihadapi organisasi. Analisis risiko dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini:

**Tabel 8. Analisis Risiko**

No	Kode	Jenis Risiko (Level 0)	Jenis Risiko (Level 1)	Peristiwa / Kejadian	Likelihood (Kemungkinan)		Dampak (Consequence)		Level Risiko	Keterangan Risiko
					Lvl	Ket.	Lvl	Ket.		
1	RK1	Risiko Keuangan	Likuiditas	saldo keuangan pada saat tanggal permintaan yang telah diagen-dakan tidak mencukupi	4	Kadang Terjadi	4	Kadang Terjadi	16	High
2	RK2	Risiko Keuangan	Sistem Financial	Pendapatan tidak men-capai target (uang masuk tidak sesuai rencana)	3	Jarang Terjadi	2	Jarang Terjadi	6	Low
3	RO1	Risiko Operasio-nal	Manusia	karyawan lalai membuat/meng arsip sesuai tanggal, doku-ment terlambat terkirim, salah alamat dari pihak yang mengirim	2	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	2	Very Low
4	RO2	Risiko Operasio-nal	Manusia	karyawan dalam penggunaan <i>e-business</i> terjadi salah entri, salah transfer.	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low
5	RO3	Risiko Operasio-nal	Proses dan Sistem	jaringan internet error	3	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	3	Very Low
6	RO4	Risiko Operasio-nal	Proses dan Sistem	sistem yang digunakan error (tidak dapat berjalan)	3	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	3	Very Low
7	RO5	Risiko Operasio-nal	Manusia	AFI tidak melakukan pengecekan setoran omset toko sms per harian	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low
8	RO6	Risiko Operasio-nal	Manusia	Tidak menghitung total saldo kas masuk setiap hari sebelum menjalankan kas keluar	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low

No	Kode	Jenis Risiko (Level 0)	Jenis Risiko (Level 1)	Peristiwa / Kejadian	Likelihood (Kemungkinan)		Dampak (Consequence)		Level Risiko	Keterangan Risiko
					Lvl	Ket.	Lvl	Ket.		
9	RO7	Risiko Operasional	Manusia	Pencatatan pengeluaran dan pemasukan harian dicatat menggunakan ms. Excel sehingga terjadi salah catat/salah entri.	2	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	2	Very Low
10	RO8	Risiko Operasional	Proses dan Sistem	<i>e-business</i> (pemindahan ke bank sesuai kebutuhan) disesuaikan dengan ATM-nya, antar PB tidak selalu langsung masuk (pending) transaksinya sering mundur	3	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	3	Very Low
11	RO9	Risiko Operasional	Strategi	realisasi harian tidak sesuai dengan anggaran, sehingga perlu diolah lagi sesuai tanggal - tanggal selanjutnya agar saldo minus tidak minus.	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low
12	RO10	Risiko Operasional	Strategi	saldo tidak dipindah bukukan sementara ke rekening PRK pada saat ada saldo sisa lebih	2	Jarang Terjadi	2	Jarang Terjadi	4	Very Low
13	RO11	Risiko Operasional	Strategi	tidak memin-dahbukukan saldo lebih ke rekening operasional yang rekening bank jenis tabungan selain PRK	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low
14	RO12	Risiko Operasional	Strategi	Tidak melakukan koordinasi lintas bidang untuk	2	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	2	Very Low

No	Kode	Jenis Risiko (Level 0)	Jenis Risiko (Level 1)	Peristiwa / Kejadian	Likelihood (Kemungkinan)		Dampak (Consequence)		Level Risiko	Keterangan Risiko
					Lvl	Ket.	Lvl	Ket.		
				menyesuaikan kas keluar pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang / dibawah estimasi yang disebabkan karena realisasi uang masuk di bawah estimasi						
15	RO13	Risiko Operasional	Strategi	Tidak melakukan negosiasi penundaan pembayaran pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang / di bawah estimasi	2	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	2	Very Low
16	RO14	Risiko Operasional	Strategi	tidak mengurangi anggaran pembelian pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang / di bawah estimasi	3	Jarang Terjadi	3	Jarang Terjadi	9	Low
17	RO15	Risiko Operasional	Strategi	Tidak menunda sebagian pengadaan aset yang sifatnya tidak terlalu <i>urgent</i> dan tidak mengganggu dalam aktivitas.	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low
18	RO16	Risiko Operasional	Manusia	Tidak menerima rekap excel agenda kas keluar <i>cash flow</i> operasional	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low

No	Kode	Jenis Risiko (Level 0)	Jenis Risiko (Level 1)	Peristiwa / Kejadian	Likelihood (Kemungkinan)		Dampak (Consequence)		Level Risiko	Keterangan Risiko
					Lvl	Ket.	Lvl	Ket.		
19	RO17	Risiko Operasional	Manusia	Tidak mengentri transaksi pengeluaran <i>cash flow</i> operasional dari rekap excel agenda kas keluar ke program biaya harian	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low
20	RO18	Risiko Operasional	Manusia	Tidak mengexport entrian kas keluar untuk <i>cash flow update</i> anggaran vs realisasi total	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Hampir Tidak Terjadi	1	Very Low
21	RO19	Risiko Operasional	Manusia	Tidak menerima export entrian kas keluar <i>cash flow</i> operasional untuk analisa, <i>cross-check update</i> anggaran vs realisasi total	2	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	2	Very Low
22	RO20	Risiko Operasional	Manusia	Tidak membuat laporan keuangan (RL, Neraca, <i>Cash flow</i> operasional)	2	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	2	Very Low
23	RO21	Risiko Operasional	Manusia	Tidak mengarsip <i>Print out</i> agenda kas keluar beserta bukti pengeluaran	2	Hampir Tidak Terjadi	1	Jarang Terjadi	2	Very Low

Sumber: Kuesioner Penelitian

Dalam analisis risiko tabel diatas, risiko tertinggi berada pada risiko keuangan. Kejadian berisiko pada risiko keuangan yaitu saldo keuangan pada saat tanggal permintaan yang telah diagendakan tidak mencukupi.

### Evaluasi Risiko

Tujuan dari evaluasi risiko adalah memperoleh informasi yang memadai tentang risiko yang mempengaruhi ketercapaian sasaran, baik yang bersifat mengancam atau berdampak negatif terhadap

sasaran maupun yang bersifat peluang atau berdampak positif terhadap sasaran, untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan menerima atau menolak risiko. Proses evaluasi risiko dilakukan dengan menentukan risiko-risiko mana dapat diterima dan risiko mana yang tidak dapat diterima sehingga jika pemilik risiko mengambil risiko ini maka tidak perlu dibuatkan perlakuan risiko.

**Tabel 9. Evaluasi Risiko**

No	Kode	Peristiwa/Kejadian	Sistem Pengendalian	Prioritas Risiko	Rencana Perlakuan Risiko
1	RK1	saldo keuangan pada saat tanggal permintaan yang telah diagendakan tidak mencukupi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan meeting bersama dengan semua anggota keuangan agar keputusan dapat diperoleh secepatnya dan tepat</li> <li>Mengalokasikan dana ke bagian yang sesuai</li> <li>Meminimalkan pengeluaran yang tidak mendesak (Penyesuaian pengeluaran sesuai dengan ketersediaan dana)</li> <li>Melakukan negosiasi dengan vendor/supplier untuk jangka waktu pembayaran</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
2	RK2	Pendapatan tidak mencapai target (uang masuk tidak sesuai rencana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengevaluasi estimasi pendapatan, menaikkan penjualan dengan promosi yang tepat,</li> <li>Melakukan penyesuaian pengeluaran</li> <li>Membuat peluang pendapatan-pendapatan baru yang tepat dengan melakukan meeting dengan semua divisi dan pimpinan</li> <li>Menambah kredit modal kerja (misalkan melakukan pinjaman ke bank)</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
3	RO1	karyawan lalai membuat/mengarsip sesuai tanggal, dokumen terlambat terkirim, salah alamat dari pihak yang mengirim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan karyawan mengarsip dokumen penting secara lengkap dan tepat</li> <li>Melakukan kontrol harian</li> <li>Mengubah SOP pengarsipan yang lebih tepat</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
4	RO2	karyawan dalam penggunaan <i>e-business</i> terjadi salah entri, salah transfer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan karyawan mengentri dengan tepat (meningkatkan kontrol)</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
5	RO3	jaringan internet error	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan koneksi internet aman dan tidak trouble</li> <li>Bekerja sama dengan penyedia jasa layanan internet yang memadai dan terpercaya</li> <li>Meminta karyawan IT untuk membantu memperbaiki</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
6	RO4	sistem yang digunakan error (tidak dapat berjalan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan koneksi internet aman dan tidak bermasalah,</li> <li>memastikan penggunaan sistem tidak dilakukan bersama-sama dengan menjadwalkan jam akses</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko

No	Kode	Peristiwa/Kejadian	Sistem Pengendalian	Prioritas Risiko	Rencana Perlakuan Risiko
			tertentu untuk masing-masing divisi sehingga tidak terjadi penggunaan secara bersama-sama		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• meminta karyawan IT untuk membantu memperbaiki</li> </ul>		
7	RO5	AFI tidak melakukan pengecekan setoran omset toko sms per harian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan karyawan melakukan pengecekan,</li> <li>• Membuat <i>list to do</i> (rencana) harian masing-masing karyawan.</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
8	RO6	Tidak menghitung total saldo kas masuk setiap hari sebelum menjalankan kas keluar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan karyawan melakukan perhitungan harian saldo kas masuk sebelum menjalankan kas keluar</li> <li>• Membuat rencana harian agar tidak lupa</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
9	RO7	Pencatatan pengeluaran dan pemasukan harian dicatat menggunakan ms. Excel sehingga terjadi salah catat/salah entri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan karyawan melakukan entri data secara tepat,</li> <li>• Melakukan pengecekan ulang setiap kali mengentri,</li> <li>• Meningkatkan kontrol</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
10	RO8	e-bussiness (pemindahan ke bank sesuai kebutuhan) disesuaikan dengan ATM-nya , antar PB tidak selalu langsung masuk (pending) transaksi nya sering mundur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan PB selalu langsung masuk sehingga transaksi tidak mundur,</li> <li>• Melakukan pengecekan berkala untuk mengetahui apakah saldo sudah masuk</li> <li>• Melakukan transaksi di jam-jam tidak padat sehingga tidak pending.</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
11	RO9	realisasi harian tidak sesuai dengan anggaran, sehingga perlu diolah lagi sesuai tanggal-tanggal selanjutnya agar saldo minus tidak minus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan koordinasi dengan semua anggota untuk penyesuaian anggaran untuk tanggal-tanggal selanjutnya,</li> <li>• Melakukan kontrol agar anggaran sesuai dengan rencana</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
12	RO10	saldo tidak dipindah bukukan sementara ke rekening PRK pada saat ada saldo sisa lebih	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan kontrol PB agar saldo PRK tidak minus,</li> <li>• Melakukan koordinasi antar anggota karyawan agar saldo dapat dipindahbukukan sementara.</li> <li>• Membuat SOP yang jelas pada saat terjadi saldo sisa lebih</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
13	RO11	tidak memindahbukukan saldo lebih ke rekening operasional yang rekening bank jenis tabungan selain PRK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pengecekan setiap hari agar dapat dilaporkan,</li> <li>• Memastikan melakukan pemindahbukuan saldo lebih ke rekening</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
14	RO12	Tidak melakukan koordinasi lintas bidang untuk menyesuaikan kas keluar pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang/dibawah estimasi yang disebabkan karena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan koordinasi lintas bidang secara berkala,</li> <li>• Memastikan saldo <i>cash flow</i> operasional tidak kurang,</li> <li>• Melakukan kontrol setiap hari (pengecekan harian saldo kas keluar)</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko

No	Kode	Peristiwa/Kejadian	Sistem Pengendalian	Prioritas Risiko	Rencana Perlakuan Risiko
		realisasi uang masuk dibawah estimasi			
15	RO13	Tidak melakukan nego penundaan penempatan pembayaran pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang / di bawah estimasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan koordinasi dengan semua anak perusahaan agar tidak terjadi penundaan pembayaran,</li> <li>Memastikan melakukan nego penundaan pembayaran apabila saat saldo <i>cash flow</i> kurang / di bawah estimasi,</li> <li>Memastikan pimpinan anak cabang</li> <li>Melakukan kontrol harian</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
16	RO14	tidak mengurangi anggaran pembelian pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang / di bawah estimasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan koordinasi dengan semua anggota untuk penyesuaian anggaran untuk tanggal-tanggal selanjutnya,</li> <li>Melakukan kontrol agar anggaran sesuai dengan rencana</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
17	RO15	Tidak menunda sebagian pengadaan aset yang sifatnya tidak terlalu urgent dan tidak mengganggu dalam aktivitas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan koordinasi untuk menunda pengadaan aset yang sifatnya tidak terlalu mendesak.</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
18	RO16	Tidak menerima rekap excel agenda kas keluar <i>cash flow</i> operasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan karyawan menerima rekap excel agenda kas keluar dari pihak bersangkutan,</li> <li>Memastikan SOP sudah dilakukan/ terlaksana</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
19	RO17	Tidak mengentri transaksi pengeluaran <i>cash flow</i> operasional dari rekap excel agenda kas keluar ke program biaya harian	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan karyawan melakukan pengentrian transaksi pengeluaran <i>cash flow</i> operasional dari rekap excel agenda kas keluar,</li> <li>Memastikan SOP sudah dilakukan/dilaksanakan,</li> <li>Membuat rencana harian (list dan apabila sudah dilakukan, karyawan dapat menceklis)</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
20	RO18	Tidak mengexport entrian kas keluar untuk cashflow update anggaran vs realisasi total	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan karyawan mengexport entrian kas keluar <i>cash flow</i> operasional,</li> <li>Memastikan karyawan melakukan pengecekan ulang update anggaran dan realisasi total,</li> <li>Memastikan SOP sudah dilakukan/dilaksanakan</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
21	RO19	Tidak menerima export entrian kas keluar <i>cash flow</i> operasional untuk analisa, kroscek update anggaran vs realisasi total	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan karyawan mengexport entrian kas keluar <i>cash flow</i> operasional,</li> <li>Memastikan karyawan melakukan pengecekan ulang update anggaran dan realisasi total,</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko

No	Kode	Peristiwa/Kejadian	Sistem Pengendalian	Prioritas Risiko	Rencana Perlakuan Risiko
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan SOP sudah dilakukan/dilaksanakan, melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang bersangkutan untuk melakukan pengecekan ulang,</li> </ul>		
22	RO20	Tidak membuat laporan keuangan (RL, Neraca, <i>Cash flow</i> operasional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan karyawan tepat waktu membuat laporan keuangan bulanan dan tahunan,</li> <li>Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang bersangkutan,</li> <li>Memastikan dokumen-dokumen untuk membuat laporan keuangan tersedia lengkap dan tepat waktu,</li> <li>Memastikan melakukan penyesuaian jauh-jauh hari, melakukan kontrol,</li> <li>Melakukan evaluasi keterlambatan pembuatan laporan keuangan</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko
23	RO21	Tidak mengarsip Print out agenda kas keluar beserta bukti pengeluaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memastikan karyawan melakukan pengarsipan dokumen-dokumen penting, memastikan SOP sudah dijalankan/dilaksanakan,</li> <li>Melakukan kontrol secara berkala</li> </ul>	Mendesak	Mitigasi Risiko

Sumber: Kuesioner Penelitian

### Perlakuan Risiko

Tujuan perlakuan risiko adalah untuk menyeleksi dan mengimplementasikan opsi-opsi untuk menghadapi risiko. Perlakuan risiko yang akan diambil terhadap suatu risiko haruslah direncanakan dengan baik sehingga sesuai dengan kebutuhan, dan dapat diterapkan dengan efektif.

**Tabel 10. Perlakuan Risiko**

No	Kode	Peristiwa / Kejadian	Rencana Aksi	Output	PIC	Risiko Residual Harapan		
						Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko
1	RK1	saldo keuangan pada saat tanggal permintaan yang telah diagendakan tidak mencukupi	Koordinasi khusus dengan semua karyawan dan pimpinan yang berkaitan dengan jangka waktu pembayaran supplier, pengalokasian dana, penyesuaian pengeluaran, dan SOP baru jika dibutuhkan	Notulen rapat, surat intruksi, dan SOP terbaru	Pimpinan	2	2	4
2	RK2	Pendapatan tidak mencapai target (uang	Koordinasi Khusus dengan semua karyawan dan pimpinan	Notulen rapat, surat intruksi, dan	Pimpinan	2	1	2

No	Kode	Peristiwa / Kejadian	Rencana Aksi	Output	PIC	Risiko Residual Harapan		
						Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko
		masuk tidak sesuai rencana)	yang berkaitan dengan bagian promosi, perencanaan, dan keuangan	keputusan pimpinan				
3	RO1	karyawan lalai membuat/mengarsip sesuai tanggal, dokumen terlambat terkirim, salah alamat dari pihak yang mengirim	Segera melengkapi dengan membuat/mengarsip dokumen sesuai tanggal, segera mengirim dokumen yang terlambat kirim atau salah alamat	semua kegiatan operasional dapat berjalan dengan efektif dan efisien	Karyawan	1	1	1
4	RO2	karyawan dalam penggunaan <i>e-business</i> terjadi salah entri, salah transfer.	segera melengkapi atau mengecek ulang penginputan data di <i>e-business</i>	tidak terjadi salah catat, semua kegiatan operasional dapat berjalan dengan efektif dan efisien	Karyawan	1	1	1
5	RO3	jaringan internet error	Segera memperbaiki server layanan internet, atau menghubungi karyawan IT	Jaringan tidak eror, sinyal internet lancar	Karyawan	2	1	2
6	RO4	sistem yang digunakan error (tidak dapat berjalan)	membuat jadwal akses untuk setiap divisi, memperbaiki sistem server internet	Sistem server tidak eror sehingga Kegiatan operasional dapat berjalan efektif dan efisien	Karyawan	2	1	2
7	RO5	AFI tidak melakukan pengecekan setoran omset toko sms perharian	Segera mengecek setoran omset toko lewat sms harian. Membuat list to do (rencana) harian	List to do (rencana) harian dan rekap harian setoran omset	Karyawan	1	1	1

No	Kode	Peristiwa / Kejadian	Rencana Aksi	Output	PIC	Risiko Residual Harapan		
						Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko
8	RO6	Tidak menghitung total saldo kas masuk setiap hari sebelum menjalankan kas keluar	segera menghitung total saldo kas masuk sebelum menjalankan kas keluar, membuat list to do (rencana) harian	List to do (rencana) harian dan rekap harian setoran omset	Karyawan	1	1	1
9	RO7	Pencatatan pengeluaran dan pemasukan harian dicatat menggunakan ms. Excel sehingga terjadi salah catat/salah entri.	segera mengecek pencatatan pengeluaran dan pemasukan harian di excel dicocokkan dengan rekap harian tiap divisi, membuat list to do (rencana) harian	Pencatatan efektif dan efisien, tidak salah catat, dan list to do (rencana) harian	Karyawan	1	1	1
10	RO8	<i>e-business</i> (pemindahan ke bank sesuai kebutuhan) disesuaikan dengan ATM-nya, antar PB tidak selalu langsung masuk (pending) transaksi nya sering mundur	segera melakukan PB dan memastikan PB sudah langsung masuk, melakukan pengecekan berkala setiap hari	PB tidak mundur	Karyawan	2	1	2
11	RO9	realisasi harian tidak sesuai dengan anggaran, sehingga perlu diolah lagi sesuai tanggal - tanggal selanjutnya agar saldo minus tidak minus.	segera melakukan koordinasi dengan semua karyawan dan pimpinan untuk alokasi penyesuaian anggaran untuk pengeluaran operasional	saldo tidak minus, forecasting tepat	Pimpinan	1	1	1

No	Kode	Peristiwa / Kejadian	Rencana Aksi	Output	PIC	Risiko Residual Harapan		
						Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko
12	RO10	saldo tidak dipindah bukukan sementara ke rekening PRK pada saat ada saldo sisa lebih	segera melakukan PB setiap terjadi sisa saldo lebih	saldo PRK tidak minus	Karyawan	1	1	1
13	RO11	tidak memin-dahbukukan saldo lebih ke rekening operasional yang rekening bank jenis tabungan selain PRK	segera melakukan pengecekan harian untuk saldo <i>cash flow</i> operasional, membuat list to do (rencana) harian	List to do (rencana) harian dan rekap harian <i>cash flow</i> operasional	Pimpinan	1	1	1
14	RO12	Tidak melakukan koordinasi lintas bidang untuk menyesuaikan kas keluar pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang/dibawah estimasi yang disebabkan karena realisasi uang masuk di bawah estimasi	segera melakukan koordinasi dengan divisi lintas bidang secara berkala, melakukan kontrol harian	Notulen rapat	Pimpinan	1	1	1
15	RO13	Tidak melakukan nego penundaan penempatan pembayaran pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang / di	segera melakukan koordinasi dengan pimpinan anak perusahaan jika terjadi penundaan penempaan pembayaran.	Notulen rapat	Pimpinan	1	1	1

No	Kode	Peristiwa / Kejadian	Rencana Aksi	Output	PIC	Risiko Residual Harapan		
						Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko
		bawah estimasi						
16	RO14	tidak mengurangi anggaran pembelian pada saat saldo <i>cash flow</i> operasional kurang / di bawah estimasi	segera melakukan koordinasi dengan semua karyawan dan pimpinan untuk alokasi penyesuaian anggaran untuk pengeluaran operasional, mengklasifikasikan pengeluaran sesuai skala kebutuhan	Notulen rapat	Pimpinan	2	2	4
17	RO15	Tidak menunda sebagian pengadaan aset yang sifatnya tidak terlalu urgent dan tidak mengganggu dalam aktivitas.	segera melakukan koordinasi dengan semua karyawan dan pimpinan untuk alokasi penyesuaian anggaran untuk pengeluaran operasional, mengklasifikasikan pengeluaran sesuai skala kebutuhan	Notulen rapat	Pimpinan	1	1	1
18	RO16	Tidak menerima rekap excel agenda kas keluar <i>cash flow</i> operasional	Segera meminta rekap excel agenda kas keluar <i>cash flow</i> operasional kepada pihak bersangkutan, melakukan kontrol harian, membuat list to do (rencana harian)	Rekap excel ada, daftar List to do (rencana harian),	Karyawan	1	1	1
19	RO17	Tidak mengentri transaksi pengeluaran <i>cash flow</i> operasional dari rekap excel agenda kas keluar ke program biaya harian	Segera mengganti / mengoreksi entrian transaksi yang salah entri, salah catat, dll, melakukan kontrol harian, memastikan mengentri ke rekap excel setiap hari	Rekap excel ada, daftar List to do (rencana harian),	Karyawan	1	1	1

No	Kode	Peristiwa / Kejadian	Rencana Aksi	Output	PIC	Risiko Residual Harapan		
						Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko
20	RO18	Tidak mengexport entrian kas keluar untuk cashflow update anggaran vs realisasi total	segera melakukan export entrian kas keluar masuk untuk <i>cash flow</i> operasional, membuat daftar list to do (rencana) harian, melakukan kontrol harian	Rekap excel ada, daftar List to do (rencana harian),	Karyawan	1	1	1
21	RO19	Tidak menerima export entrian kas keluar <i>cash flow</i> operasional untuk analisa, kroscek update anggaran vs realisasi total	Segera meminta rekap excel agenda kas keluar <i>cash flow</i> operasional kepada pihak bersangkutan, melakukan kontrol harian, membuat <i>list to do</i> (rencana) harian	Rekap excel ada, daftar <i>List to do</i> (rencana harian),	Karyawan	1	1	1
22	RO20	Tidak membuat laporan keuangan (RL, Neraca, <i>Cash flow</i> operasional)	membuat jadwal deadline pembuatan LK bagi masing - masing divisi dan anak perusahaan, segera meminta laporan-laporan yang diperlukan dari masing - masing divisi dan anak perusahaan.	Laporan yang diperlukan tersedia, jadwal <i>deadline</i> pembuatan laporan keuangan, laporan keuangan tepat waktu	Pimpinan dan Karyawan	1	1	1
23	RO21	Tidak mengarsip <i>Print out</i> agenda kas keluar beserta bukti pengeluaran	segera meng-arsipkan dokumen - dokumen penting ke odner yang tersedia, melakukan kontrol harian,	Dokumen tersedia di odner		1	1	1

**Tabel 11. Pemetaan Risiko**

Matriks		Dampak					
		1	2	3	4	5	
		Tidak Signifikan (Insignificant)	Sedikit Signifikan (Minor)	Menengah Signifikan (Moderat)	Signifikan (Major)	Sangat Signifikan (Catastropic)	
Kemungkinan	Hampir pasti terjadi	5	(5)	(10)	(15)	(20)	(25)
	Sering Terjadi	4	(4)	(8)	(12)	RK1 (16)	(20)
	Mungkin terjadi	3	RO3, RO4, RO8 (3)	RK2 (6)	RO14 (9)	(12)	(15)
	Jarang terjadi	2	RO1, RO7, RO12, RO13, RO19, RO20, RO21 (2)	RO10 (4)	(6)	(8)	(10)
	Hampir tidak terjadi	1	RO2, RO5, RO6, RO9, RO11, RO15, RO16, RO17, RO18 (1)	(2)	(3)	(4)	(5)

### SIMPULAN

Berdasarkan penjabaran diatas, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah :

- Risiko tertinggi terdapat pada level 4 (empat) sebanyak 1 (satu) risiko dengan jenis risikonya adalah risiko keuangan dan mempengaruhi sasaran perusahaan dalam mencapai tujuan/sasaran perusahaan. Dampak pada sasaran strateginya adalah pada profitabilitas dan likuiditas perusahaan.
- Risiko kedua terdapat pada level 2 (dua) sebanyak 2 (dua) risiko dengan jenis risikonya adalah risiko operasional khususnya risiko strategi dan risiko keuangan yaitu risiko sistem financial. Dampak pada sasaran strateginya adalah pada realisasi anggaran pembelian dan mengakibatkan saldo minus. Kemudian pendapatan tidak mencapai target yang sudah ditetapkan.
- Risiko ketiga atau terendah pada level 1 (satu) sebanyak 20 (dua puluh) risiko dengan jenis risikonya adalah risiko operasional dengan 11 (sebelas) risiko yang diakibatkan karena manusia, 7 (tujuh) risiko yang dikarenakan strategi perusahaan, dan 3 (tiga) risiko dikarenakan sistem dan proses perusahaan. Dampak pada sasaran strateginya adalah pada efisiensi bisnis perusahaan.
- Jenis risiko terbanyak adalah risiko operasional yaitu sebanyak 21 (dua puluh) risiko dari 23 (dua puluh tiga) risiko yang telah teridentifikasi.

Rekomendasi dalam penelitian ini adalah bagi perusahaan XYZ perlu mengidentifikasi risiko yang diduga dapat mempengaruhi sasaran perusahaan. Untuk itu perlu adanya manajemen risiko yang sesuai standar ISO 31000 agar dapat memperkecil kemungkinan terjadinya risiko yang mempengaruhi sasaran perusahaan. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah memperbanyak jenis risiko baik risiko internal maupun eksternal.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Abelia Putri, Lely Dahlia. (2022). "Enterprise Risk Management Berdasarkan ISO 31000 dalam Pengukuran Risk Operasional pada Klinik Spesialis Esti". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen: Volume 19 Number 02 (Oktober 2022): 78-90. P-ISSN : 1693-8364 e-ISSN : 2527-8320*
- Brigham, E.P, dan Houston, J.F. (2011). *Manajemen Keuangan. Edisi Kedua belas (terjemahan). Jakarta: Salemba Empat*
- Chapman, Robert J., (2011), *Simple Tools And Techniques For Enterprise Risk Management, 2nd. Ed., US: Wiley Finance.*
- Fahmi, Irham. (2016). *Pengantar Manajemen Keuangan. Bandung : ALFABETA, CV*
- Lalonde, Carole, Oliver Boiral, (2012). "Managing risks through ISO 31000: A critical analysis," *Risk Manag., vol. 14, no. 4, pp. 272–300, Nov. 2012.*
- Maulita, Dian, Syamsudin. (2020). "Pengaruh Profitabilitas dan Resiko Keuangan terhadap Harga Saham (Studi Kausal Pada PT XL Axiata Tbk)". *Jurnal Manajemen Volume 10 no 2, Juli-Desember 2020. e-ISSN 2627-7872/2088-8554*
- Oliveira, Ualison Rebula De, F. A. S. Marins, H. M. Rocha, and V. A. P. Salomon. (2017). "The ISO 31000 standard in supply chain risk management," *J. Clean. Prod., vol. 151, pp. 616–633, May 2017*
- Susilo, Leo J, Victor Riwu Kaho. (2018). "Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 : Panduan untuk Risk Leader dan Risk Practitioners". *PT Gramedia: Jakarta.*
- Ulfa, Anita Aisyah, Taufiq Immawan. (2021). "Analisis Manajemen Risiko dengan Penerapan ISO 31000 pada Proses Machining (Studi Kasus Perusahaan AB). *Integrasi Jurnal Ilmiah Teknik Industri (2021), 6 (2)*