BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu penulis menemukan beberapa kesamaan aspek kajian penelitian namun dengan objek atau tempat yang berbeda serta variabel yang diteliti juga terdapat beberapa perbedaan. Berikut beberapa penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Normaria Mustiana Sirait dan Aries Susanty (2015) Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) Pada Perusahaan Pembuatan Kardus di CV Mitra Dunia Palletindo	Kualitatif	Berfokus pada operasional terdapat 32 risiko yang mungkin terjadi di perusahaan.Risiko operasional meliputi risiko SDM,produktivitas,pengadaan bahan baku,pergudangan bahan baku dan bahan jadi,sistem,dan lain-lain.
2	Helen Wiryani,Noer Azam Achsani dan Lukman M.Baga (2013) Pemetaan Risiko di Industri Penyamakan Kulit Dengan Pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM)	Deskriptif kualitatif	Pada Industri penyamakan kulit ditemukan risiko-risiko yang dihadapi perusahaan yaitu pada bidang

Dilanjutkan

Lanjutan

			strategic,operating,reporti ng,and complience
3	Dwi Septi Haryani (2018) Evaluasi Peran *Enterprise Risk Management* Dalam Upaya Pengelolaan Risiko Operasioanal Pada Usaha Percetakan Kedai Digital di Tanjung Pinang	Kualitatif	Percetakan Kedai Digital masih belum pernah melakukan penilaian risiko yang mungkin muncul dari kegiatan operasionalnya sehingga perusahaan tidak mengetahui secara pasti mengenai risiko-risiko yang memiliki probabilitas dan dampak yang low,medium maupun hight
4	Mazlina Mustapha dan Amirah Adnan (2015) *A Case Study of Enterprise Risk Management Implementation in Malaysian Company Construction*	*Qualitative Research*	*The Interview result suggest that CCB needs to continue educating and comunicatting information about ERM to its employees to increase their awarenes and understanding*
5	Faurisca Shiely Santoso (2014) Evaluasi Peran *Enterprise Risk Management* Dalam Upaya Pengelolaan Risiko Pada Usaha Percetakan X di Surabaya	Kualitatif	Terdapat 12 risiko internal dan 12 risiko eksternal ybg ditemukan dalam penelitian ini
6	Beatrice Sovana Santoso (2014) Analisis Peranan *Enterprise Risk Management* Pada Perusahaan Kontraktor di CV Sumber Prima Sejahtera Surabaya	Kualitatif	Perusahaan telah menerapkan risk management namun belum sempurna.Perusahaan harus waspada dengan risiko eksternal yaitu risiko kenaikan kurs dan pencurian material
7	Zhao Xianbo,Hwang Bon-Gang and Low Sui Pheng (2012) *Implementing Enterprise Risk Management in a Chineseconstruction Firm Based in Singapura*	*Qualitative research*	*The findings indicated that this firm had initiated an ERM program, and had clear ERM ownership, a regular risk communication mechanism, and risk-aware culture*

Adapun persamaan penelitian yang dilakukan sekarang dengan penelitian terdahulu terletak pada aspek kajian yaitu mengenai tentang risiko perusahaan serta metode atau pendekatan yang digunakan yaitu *Enterprise Risk Management.*

Sedangkan perbedaan dari penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah tempat dan waktu penelitian.Tempat penelitian ini adalah di Percetakan Mulya Lestari Jombang dan waktu penelitianya yaitu tahun 2019.

2.2 Risiko

2.2.1 Pengertian Risiko

Seluruh kegiatan yang dilakukan baik perorangan atau perusahaan mengandung risiko. Kegiatan bisnis sangat serta kaitannya dengan risiko. Risiko dalam kegiatan bisnis juga dikaitkan dengan besarnya pengambilan yang akan diterima oleh pengambil risiko.Semakin besar risiko yang dihadapi umumnya dapat diperhitungkan bahwa pengembalian yang diterima juga akan lebih besar. Pola pengambilan risiko menunjukkan sikap yang berbeda terhadap pengambilan risiko. Risiko adalah Suatu kemungkinan akan terjadinya hasil yang tidak diinginkan yang dapat menimbulkan kerugian apabila tidak diantisipasi atau dikelola semestinya (Bambang Rianto Rustam,2017). Dapat disimpulkan bahwa risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya sesuatu yang merugikan yang tidak diduga/ tidak diinginkan.

2.2.2 Klasifikasi Risiko

Menurut Bambang Rianto Rustam (2017) pada dasarnya risiko dapat dibedakan menjadi dua tipe yaitu risiko murni dan risiko spekulatif. Risiko murni adalah risiko di mana kerugian ada, tetapi kemungkinan keuntungan tidak ada. Contoh kebakaran dan bencana alam.Risiko spekulatif adalah dimana kita mengharapkan terjadinya kerugian dan juga keuntungan, misalnya usaha bisnis, trading saham, trading forex yang di dalamya terdapat kemungkinan untung dan rugi.

Menurut pendapat Otoritas Jasa Keuangan (2016) klasifikasi risiko untuk dunia perbankan terdiri dari delapan risiko yaitu risiko kredit,risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko pasar, risiko strategis, risiko likuiditas, risiko hukum dan risiko reputasi.

2.2.3 Manajemen Risiko

Menurut Bambang Rianto Rustam (2017) manajemen risiko adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha, baik risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, maupun risiko-risiko lainya dalam upaya memaksimalkan nialai perusahaan

Jadi, definisi dari manajemen risiko adalah keseluruhan sistem pengelolaan dan pengendalian risiko yang terdiri dari seperangkat alat, teknik, proses manajemen (termasuk kewenangan dan sistem dan

prosedur operasional) dan organisasi yang ditujukan untuk memelihara tingkat profitabilitas dan tingkat kesehatan perusahaan yang telah ditetapkan dalam *corporate plan* atau rencana strategis perusahaan lainnya sesuai dengan tingkat kesehatan perusahaan yang berlaku.

2.2.4 Manfaat Manajemen Risiko

Manfaat manajemen risiko yang diberikan terhadap perusahaan dapat dibagi dalam 3 kategori utama (Bambang Rianto Rustam, 2017), yaitu :

1) Efektivitas organisasi

   Yaitu dengan terkoordinasinya fungsi setiap unsur perusaan dari tingkat atas ke bawah bisa bekerja secara efisien.

2) Pelaporan risiko

   Dapat menetapkan prioritas tingkat dan isi laporan risiko yang harus disampaikan kepada manajemen senior dan direksi seperti perspektif perusahaan,kerugian agregat,pengecualin kebijakan *risk incident* ,eksposur penting, dan indikator peringatan dini.

3) Kinerja bisnis

   Perbaikan daripada kinerja bisnis suatu perusahaan.

2.2.5 Risiko Operasional

Menurut (Fahmi, 2016) risiko operasional merupakan risiko yang umumnya bersumber dari masalah internal perusahaan, dimana risiko ini terjadi disebabkan oleh lemahnya sistem kontrol manajemen

(management control system) yang dilakukan oleh pihak internal perusahaan. Menurut Bambang Rianto Rustam (2017), risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan /atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional perusahaaaan. Risiko operasional bisa terjadi pada dua tingkatan yaitu teknis dan organisasi. Pada tataran teknis,risiko operasional bisa terjadi apabila sistem informasi,kesalahan mencatat,informasi yang tidak memadai, dan pengukuran risiko tidak akurat dan tidak memadai. Pada tataran organisasi, risiko operasional bisa muncul karena sistem pemantauan dan pelaporan sistem dan prosedur serta kebijakan tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Risiko operasional sebagai risiko kerugian yang timbul dari kegagalan atau tidak memadainya proses internal, manusia dan sistem, atau kejadian-kejadian eksternal. Secara umum, risiko operasional terkait dengan sejumlah masalah yang berasal dari kegagalan suatu proses atau prosedur. Oleh karena itu, risiko operasional sebenarnya bukan merupakan suatu risiko yang baru dan tidak hanya dihadapi oleh bank, walaupun semua bank anak menghadapi kegagalan dan harus memiliki proses untuk mengatasinya. Risiko operasional merupakan risiko yang mempengaruhi semua kegiatan usaha karena merupakan suatu hal yang *inherent* dalam pelaksanaan suatu proses atau aktivitas operasional.

2.2.6 Klasifikasi Risiko Operasional

Terdapat 7 jenis risiko operasional (Fahmi, 2016), antara lain :

1. **Kesalahan dalam Pembukuan Secara *Manual (Manual Risk*)**

   Risiko dalam bidang pembukuan secara manual sebenarnya terjadi karena beberapa sebab seperti :

   a) Pembukuan secara *manual* ditulis atau dicatat umumnya di kertas, sehingga pada saat suatu kantor mengalami kebanjiran, kebakaran, kesalahan dalam peletakkan tidak bisa atau sulit untuk mencari penggantinya.

   b) Jika kesalahan dalam pencatatan secara pembukuan terjadi maka penyelesaian dan pencarian sumber masalahnya juga harus dilakukan secara manual sehingga pekerjaan menjadi tidak efisien dan efektif. Efisien dilihat dari segi biaya dan efektif dilihat dari segi waktu.

   c) Setiap pengiriman informasi harus dilakukan melalui kantor pos atau jasa pengiriman surat. Sementara dengan penggunaan teknologi sudah dapat dilakukan dengan cara *email* atau *via internet*.

2. **Risiko pada Komputer (Computer Risk)**

   Ada beberapa risiko yang diperkirakan akan timbul dalam bidang komputer,yaitu :

a) Komputer adalah teknologi yang selalu mengalami perubahan terutama pada setiap program yang ditawarkan, sehingga mengharuskan kualitas IT dari para personelnya juga dapat di update setiap waktunya dengan tujuan berbagai permasalahan yang akan timbul di kemudian hari dapat dihindari.
b) Komputer adalah masuk dalam kategori IT yang memiliki nilai pasar yang tinggi, sehingga setiap pergantian perangkat komputer dan biaya tenaga ahlinya selalu saja membutuhkan biaya yang tinggi. Seperti biaya training, course, service komputer, dan pembelian program berbagai komputer. Dan bagi setiap perusahaan program yang harus dibeli adalah selalu harus yang bersifat original.
c) Terjadinya perubahan data-data komputer karena faktor terserang oleh virus. Kondisi ini sering terjadi karena jaringan komputer berhubungan dengan internet. Oleh karena itu, komputer harus selalu memiliki antivirus yang terbaru. Maka sebaiknya perusahaan harus selalu memiliki tempat khusus yang aman untuk menyimpan dokumen penting

3. Pegawai Outsourcing

Pada saat suatu perusahaan menerima pegawai yang bersifat outsourcing maka ada beberapa risiko yang harus ditanggung oleh perusahaan, yaitu :

a) Pegawai tersebut bukan pegawai tetap, dalam artian pegawai tersebut tidak bekerja hingga pensiun. Sehingga ia akan bekerja sebatas masa kontrak kerja saja. Dengan begitu rasa tanggung jawab psikologis untuk menjaga perusahaan tidak begitu ia pikirkan karena pegawai tersebut lebih bertanggungjawab kepada perusahaan penyalur.

b) Rahasia perusahaan selama ia bekerja memungkinkan sekali untuk diketahui oleh publik luar ketika ia tidak lagi bekerja diperusahaan tersebut. Sementara rahasia perusahaan menyangkut dengan wibawa dan nama baik perusahaan.

4. Kecelakaan Kerja

Beberapa bentuk risiko dalam bidang kecelakaan kerja yang akan dialami oleh suatu perusahaan yaitu sebagai berikut :

a) Perusahaan harus memperbaiki sistem manajemen kerja yang telah diterapkan selama ini karena dianggap tidak efektif, sehingga untuk menyempurnakan konsep sistem manajemen kerja yang baik sebuah perusahaan kadangkala harus mengundang konsultan

b) Dalam bidang yang bersangkutan sehingga pengalokasian anggaran untuk membayar konsultan tersebut harus dipertimbangkan termasuk masa uji coba sistem tersebut.

c) Jika perusahaan tidak menerapkan konsep keselamatan kerja dengan baik maka pada saat mengajukan pinjaman ke perbankan akan mengalami kendala.

d) Bila kecelakaan kerja sering terjadi dan mendapat sorotan dari pihak jurnalistik (pers) maka ini bisa berakibat pada turunnya reputasi perusahaan di mata konsumen dan mitra bisnis.

5. Globalisasi dalam Konsep dan Produk

Era globalisasi telah memberi perubahan besar bagi konsep bisnispada seluruh sektor bisnis, baik financial dan non- financial, sehingga penciptaan konsep produk dibuat untuk bisa menampung keinginan globalisasi tersebut, jika tidak maka artinya produk tersebut tidak akan laku di pasaran secara baik. Karena faktor itu perusahaan dituntut untuk menerapkan manajemen yang berbasis konsep global yang secara tidak langsung mekanisme operasional perusahaan juga harus bersifat global.

6. Kesalahan Produksi Barang dan Tidak Ada Kesepakatan Bahwa Barang yang Dibeli Tidak Dapat Ditukar Kembali

Ketika kesepakatan tersebut tidak dibuat, maka perusahaan harus menanggung beberapa risiko kerugian, yaitu sebagai berikut :

a) Adanya barang yang sudah diproduksi dengan harapan dapat terjual namun tidak laku terjual dan tidak ada perjanjian barang tersebut tidak bisa ditukar sehingga perusahaan mengalami kerugian.
b) Pada saat barang sudah diproduksi namun ternyata ada sisa, maka ini memaksa perusahaan untuk menjualnya dengan harga yang murah dengan asumsi daripada barang tersebut tidak terjual di pasaran atau mengalami kadaluarsa.
c) Perusahaan tidak bisa melakukan penghematan biaya karena kontrak dagang dengan para mitra bisnis bersifat tunai dan tidak ada konsep service purna jual.

7. Kerusakan *Maintenance* Pabrik

Beberapa resiko yang harus ditanggung oleh suatu industri pada saat timbulnya kerusakan maintenance pabrik adalah :

a) Terhentinya aktivitas produksi selama beberapa saat.
b) Biaya service (service cost) dengan mendatangkan tenaga ahli, jika perusahaan tidak memilikinya.
c) Biaya pergantian dalam bentuk pembelian baru beberapa peralatan pabrik dan persoalan yang lebih jauh jika barang yang dipesan tersebut tidak tersedia dipasaran dengan cepat,sehingga mengharuskan perusahaan untuk memesan terlebih dahulu dan ini akan memakan waktu yang lama

2.3 *Enterprise Risk Management*

2.3.1 Pengertian *Enterprise Risk Management*

Menurut (Passenheim, 2010) *Enterprise risk Management* (ERM) berkaitan dengan risiko dan peluang yang mempengaruhi penciptaan atau pelestarian nilai,yang didefinisikan oleh COSO sebagai berikut:

Enterprise Risk Management adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan direktur, manajemen, dan personal lainnya yang diterapkan dalam penetapan strategi dan di seluruh bagian perusahaan, yang dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat memengaruhi entitas dan mengelola risiko agar sesuai dengan yang diharapkan, untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan entitas.

Namun definisi diatas perlu diperkuat dengan dua aspek utama. Pertama, *Enterprise Risk Management* yang berhasil harus didorong dan dijalankan oleh seluruh organisasi, terutama manajemen menengah. Kedua, setiap perusahaan yang menggunakan *Enterprise Risk Management* harus memastikan bahwa "budaya kesadaran risiko" dilatih, hidup dan dihargai dalam perusahaan. *Enterprise risk management* mencerminkan ide-ide fundamental tertentu (Passenheim,2010) antara lain:

1) Bukan bagian dari divisi perusahaan, namun demikian harus tercermin dalam pernyataan misi (budaya perusahaan).
2) Diterapkan dalam sesi strategis.
3) Diterapkan di seluruh bagian perusahaan, di setiap level dan unit, dan termasuk mengambil pandangan portofolio tingkat entitas tentang risiko.
4) Mampu memberikan jaminan yang wajar kepada manajemen dan dewan direksi suatu entitas tanpa membebaskan mereka dari tanggung jawab mereka.
5) Tujuan ditetapkan dalam satu atau lebih kategori yang terpisah namun tidak tumpang tindih.

Definisi tersebut sengaja dibuat luas, karena dijadikan dasar bagi perusahaan dan organisasi untuk mengelola risiko, memberikan dasar untuk penerapan lintas organisasi, industri, dan sektor lainya yang terfokus langsung pada pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh entitas tertentu dan memberikan dasar untuk mendefinisikan efektivitas manajemen risiko perusahaan.

2.3.2 Kerangka kerja Enterprise Risk Management

Dalam konteks visi dan misi perusahaan yang memiliki pandangan yang sama, manajemen menetapkan tujuan strategis, memilih strategi, dan menetapkan sasaran yang sesuai dengan tujuan perusahaan.Menurut Passenheim (2010) kerangka kerja *Enterprise Risk Management* dibagi ke dalam empat bagian:

1) ***Strategic***-Target tinggi,sejalan dan mendukung misi perusahaan
2) ***Operational***-penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien
3) ***Financial/reporting***-keandalan pelaporan.
4) ***Hazard/Complience***-kesalahan individu dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Pembagian dari tujuan entitas memungkinkan untuk memisahkan fokus dari masing-masing aspek,antara lain:

Risiko strategis termasuk risiko dari:

a. Kerusakan reputasi
b. Kompetisi
c. Demografi dan sosial/tren budaya
d. Inovasi teknologi/paten.
e. investasi modal, persyaratan pemegang saham dan
f. Regulasi dan tren politik

Risiko operasional termasuk risiko dari:

a. Operasi bisnis secara keseluruhan
b. Pemberdayaan (leadership)
c. IT

Risiko keuangan/pelaporan termasuk risiko dari:

a. Harga (nilai aset,suku bunga, kurs)
b. Likuiditas (arus kas,risiko call,kemungkinan biaya)

c. Pinjaman (rating)

d. Inflasi,daya beli

e. Risiko keuangan dasar.

f. Kesalahan atau pelaporan tidak lengkap.(kinerja keuangan)

g. Informasi/ pelaporan bisnis.

Risiko bahaya/kepatuhan termasuk risiko dari:

a. Kebakaran dan kerusakan propeti.

b. Badai dan fenomena alam lainya.

c. Pencurian dan kejahatan lainya, cedera pribadi.

d. Gangguan bisnis dan.

e. Klaim pertanggungjawaban.

Pembagian yang berbeda serta tidak tumpang tindih menyebabkan terpenuhinya tujuan dan kebutuhan entitas yang berbeda dan mungkin menjadi tanggung jawab langsung dari masing-masing manajer. Pembagian ini juga memungkinkan perbedaan antara apa yang dapat diharapkan dari masing-masing bagian. Hal lain berkaitan dengan pengamanan sumber daya, yang digunakan oleh beberapa entitas, juga dijelaskan.

Karena tujuan yang berkaitan dengan keandalan pelaporan dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan berada dalam kendali entitas, manajemen risiko perusahaan diharapkan memberikan jaminan yang wajar untuk mencapai tujuan tersebut. Pencapaian tujuan strategis dan tujuan operasional, bagaimanapun dipengaruhi oleh peristiwa eksternal

yang tidak selalu berada dalam kendali entitas. Karenanya untuk tujuan-tujuan ini manajemen risiko perusahaan dapat memberikan kepastian yang masuk akal bahwa manajemen, dan dewan dalam peran pengawasannya didasarkan pada keputusan yang tepat serta sejauh mana entitas bergerak menuju pencapaian tujuan.

2.3.3 Proses *Enterprise Risk Management*

Enterprise Risk Management adalah prosedur untuk meminimalkan dampak buruk dari kemungkinan kerugian finansial (Passenheim,2010), untuk:

1) Mengidentifikasi sumber kerugian potensial
2) Mengukur konsekuensi keuangan dari kerugian yang terjadi dan
3) Menggunakan kontrol untuk meminimalkan kerugian aktual atau konsekuensi keuangannya

Tujuan pemantauan semua risiko adalah untuk meningkatkan nilai setiap aktivitas dalam perusahaan. Potensi manfaat dan ancaman semua faktor yang terkait dengan kegiatan ini harus dikondisikan dan di jadikan catatan. Jika semua karyawan menyadari pentingnya proses manajemen risiko kemungkinan keberhasilan akan meningkat sementara pada saat yang sama kegagalan akan menjadi tidak mungkin atau sangat kecil.

Identifikasi risiko tidak semata-mata dilakukan oleh seorang individu. semua pemangku kepentingan yang terkait juga harus terlibat

untuk mengawasi semua risiko yang penting.Umumnya sesi identifikasi risiko harus mencakup beberapa pihak:

1) Tim manajemen risiko
2) Akedemisi yang paham konsep perusahaan
3) Pelanggan dan pengguna akhir
4) Manajer proyek dan pemangku kepentingan lainnya
5) Ahli dari pihak luar
6) Tim proyek.

Para pihak yang turut serta tidak harus sama namun tim manajemen risiko harus selalu dilibatkan karena mereka terkait dengan subjek setiap hari dan oleh karena itu memerlukan informasi terbaru. Pemangku kepentingan dan para ahli dari luar dapat memberikan informasi yang objektif dan tidak bias untuk langkah identifikasi risiko dan karenanya merupakan bagian penting dari proses.

Identifikasi risiko harus dilakukan sebagai proses yang berkelanjutan. Jika diperlakukan hanya sekali atau beberapa kali saja, maka seluruh perusahaan berisiko menghadapi masalah baru yang muncul. Proses dimulai pada tahap inisiasi di mana risiko pertama diidentifikasi. Pada tahap perencanaan tim menentukan risiko dan langkah-langkah mitigasi dan mendokumentasikannya. Pada tahap-tahap berikut alokasi sumber daya, penjadwalan, dan penganggaran perencanaan cadangan terkait juga didokumentasikan.

Setelah fase awal identifikasi risiko, semua risiko harus dipantau dengan baik serta ditemukan penyelseianya. Risiko baru akan terjadi ketika lingkungan perusahaan mengalami perubahan. Dalam kasus peningkatan kemungkinan risiko atau jika risiko menjadi nyata, pada saat itulah tim manajemen risiko harus merespon.Eksekutif dan manajer harus berpikir tentang masalah dan mengembangkan strategi untuk mengatasi dampaknya. Semua tindakan perencanaan ulang dapat berarti perubahan pada garis dasar anggaran, jadwal dan perencanaan sumber daya.

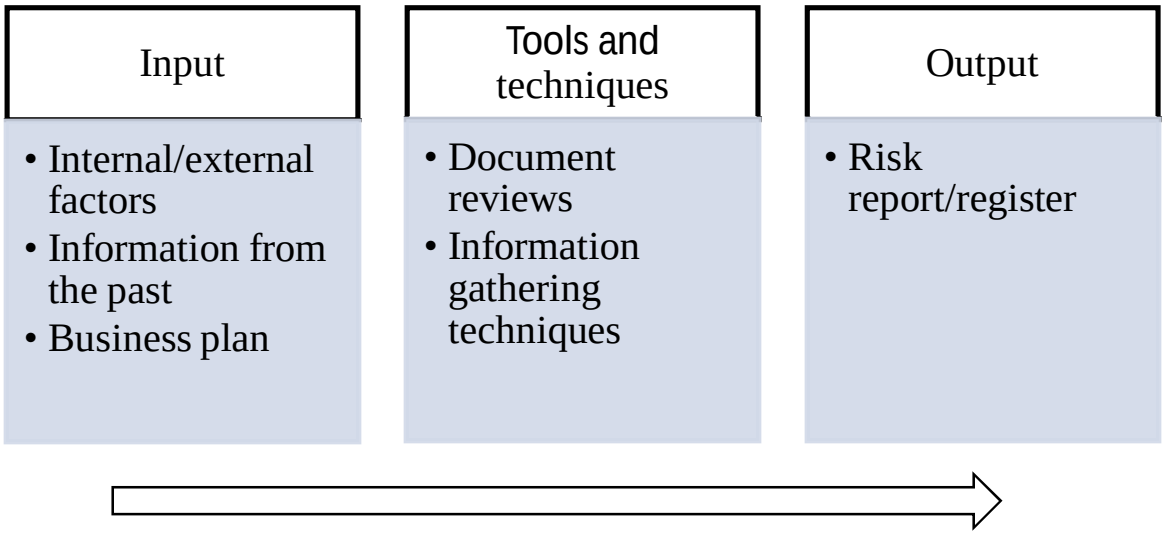
Bagaimana perusahaan akan menghadapi risiko harus didefinisikan dengan jelas pada tahap awal keterlibatan dalam *Enterprise Risk Management*, kemudian didokumentasikan dan dieksekusi dengan tepat selama siklus perencanaan, dibawah ini digambarkan proses manajemen risiko.

Gambar 2.1 *Enterprise Risk Management Process*

Sumber :Olaf Passenheim,2010

2.3.3.1 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah langkah pertama dan paling penting ,karena merupakan dasar untuk semua langkah selanjutnya. Langkah identifikasi risiko sangat mirip dengan proses transformasi. Pada awalnya Anda memiliki input dan pada akhirnya anda memiliki hasil atau hanya output. Di langkah yang kedua teknik untuk memenuhi proses transformasi seperti yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.2 Identifikasi Risiko

Sumber :Olaf Passenheim,2010

Dengan identifikasi input pertama, faktor eksternal dan internal dari lingkungan proyek harus dipertimbangkan. Faktor eksternal dapat digambarkan sebagai bagian luar lingkungan perusahaan sedangkan faktor internal adalah atribut dari dalam organisasi (proyek) itu sendiri. Contoh untuk faktor eksternal antara lain :

1. Kondisi ekonomi
2. Sosial,Hukum atau peraturan baru.
3. Iklim politik
4. Kompetisi-internasional atau dalam negeri
5. Naik turun permintaan
6. Kriminal atau terorisme

Contoh untuk faktor internal antara lain:

1. Budaya perusahaan
2. Kemampuan staff/tingkat
3. Kapasitas
4. Sistem dan teknologi
5. Prosedur dan proses
6. Efektifitas komunikasi
7. Efektifitas kepemimpinan
8. Risiko keinginan.

Langkah identifikasi risiko mensyaratkan bahwa setiap pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang lengkap tentang tujuan *Enterprise Risk Managemen*t. Hanya kemudian difokuskan tentang apa saja yang akan diidentifikasi.

Dalam langkah kelengkapan dan teknik dimulai dengan tinjauan dokumentasi untuk menganalisis informasi yang sudah ada dalam bentuk tertulis. Ini biasanya rencana bisnis dan dokumen pendukung seperti informasi pasar atau sosial-demokrasi.

Beberapa metode pengumpulan informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko yang terkait dengan proyek (Passenheim,2010) antara lain:

1. ***Brainstorming***-pengumpulan informasi umum yang membantu mengidentifikasi risiko dan kemungkinan solusinya. Dalam sesi

tukar pendapat, sekelompok anggota tim dan pakar materi "bertukar pikiran" tentang kemungkinan hasil dan sumber risiko.Diskusi tersebut harus dilakukan tanpa gangguan serta diberikan penilaian serta saran. Seringkali satu ide dibangun di atas yang lain. Pada akhirnya, setiap risiko yang teridentifikasi akan dikategorikan dan uraian akan dipertajam. Tujuan dari brainstorming adalah untuk mendapatkan daftar risiko yang komprehensif.

2. **Perincian risiko** yaitu menampilkan uraian yang terorganisir dari setiap risiko yang diketahui, diatur oleh sejumlah kategori dan bagian. Biasanya itu akan menunjukkan semua risiko dan kemungkinan penyebabnya

Alat dan teknik ini membantu manajemen untuk mengumpulkan informasi yang relevan guna mengidentifikasi risiko dan peluang bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya untuk proyek, ruang lingkup, biaya, dan anggarannya. Informasi tersebut kemudian akan dinyatakan pada laporan risiko/ register,yang merupakan output utama dari langkah identifikasi risiko.

Laporan/daftar risiko mencakup semua risiko yang teridentifikasi dan uraiannya, kategori risiko, penyebabnya, kemungkinan terjadinya suatu kejadian, dampak risiko, kemungkinan respons,penyebabnya.Seluruh proses identifikasi risiko memiliki empat entri utama tentang daftar risiko (Passenheim.2010) :

1) Daftar risiko yang diidentifikasi penyebabnya

2) Daftar respon potensial terhadap risiko yang diidentifikasi berfungsi sebagai input untuk proses perencanaan respons risiko
3) Daftar penyebab risiko
4) Pembaruan terhadap jenis risiko yang baru.

Seperti yang dijelaskan oleh poin-poin sebelumnya tentang identifikasi risiko, langkah ini dapat terdiri dari daftar periksa risiko yang mungkin, survei, pertemuan dan tukar pendapat, tinjauan rencana analisis yang berbeda dan sebagainya. Untuk melakukan hal ini dengan benar, diperlukan pengetahuan rinci tentang organisasi, pasar tempat organisasi beroperasi, lingkungan hukum, sosial, politik, dan budaya tempat organisasi beroperasi, serta pengembangan pemahaman yang jelas tentang tujuan strategis dan operasional organisasi. Termasuk faktor-faktor penting untuk keberhasilan dan ancaman serta peluang yang terkait dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Identifikasi risiko harus dilakukan dengan cara metodologi yang benar. Hal ini harus dilakukan untuk memastikan bahwa semua kegiatan penting dan konsekuensi yang mungkin terjadi terkait dengan kegiatan tersebut diidentifikasi

2.3.3.2 Analisis Risiko

Dasar dari analisis risiko adalah identifikasi risiko yang dijelaskan sebelumnya. Analisis risiko mencakup evaluasi yang lengkap dan berkelanjutan yang harus direalisasikan secara kuantitatif maupun kualitatif untuk semua risiko yang diidentifikasi. Tujuannya

adalah untuk mendeteksi kemungkinan keterkaitan dan memungkinkan manajemen mengidentifikasi risiko penting (prioritas). Evaluasi risiko harus memenuhi hal-hal sebagai berikut (Passenheim,2010):

1) Objektivitas:Pencarian informasi ke pasr khusus. Terutama risiko yang melekat pada harga pasar produk atau stok dapat dideteksi dengan mudah. Untuk risiko internal, evaluasi subjek sering kali diperlukan.
2) Dapat diperbandingkan:Evaluasi risiko harus mengarah pada hasil yang sebanding. Oleh karena itu organisasi harus menggunakan metode dan data yang konsisten dan terstandarisasi.
3) Kuantifikasi:Melalui kuantifikasi organisasi dapat mendeteksi penyimpangan dari sasaran yang ditargetkan.
4) Pertimbangan saling ketergantungan:Dalam praktiknya ini adalah bagian tersulit dari penilaian risiko

Pengaruh ketergantungan dapat muncul serta menjadi hubungan antara risiko dan maknanya bagi departemen dan /atau untuk seluruh organisasi bisa menjadi risiko besar. Itulah sebabnya manajemen harus mempertimbangkan dengan hati-hati apa risiko dan reaksi terhadap dampaknya bagi seluruh organisasi sebagai solusi yang baik untuk satu departemen dapat berarti masalah bagi departemen lain.

2.3.3.3 Perlakuan Risiko

Setelah mengumpulkan semua data untuk pengendalian risiko, risiko mungkin akan terjadi. Sebagai akibatnya,manajemen harus

memutuskan bagaimana bereaksi terhadapnya. Menurut Passenheim (2010) beberapa alternatif utama yang dapat dilakukan terhadap risiko:Memitigasi, menghindari, mentransfer, berbagi, atau mempertahankan risiko.

a. **Mitigasi risiko**, untuk memitigasi risiko berarti mengurangi dampak dan potensi terjadinya. Jika seseorang mendeteksi risiko dan menemukan potensi risiko tersebut akan terjadi, ada dua hal yang bisa dilakukan. Pertama yaitu dengan meminimalkan risiko yang telah terdeteksi tersebut bisa terjadi jika gagal, maka selanjutnya yaitu dengan meminimalkan dampak yang ditimbulkan oleh risiko tersebut.
b. **Menghindari risiko** adalah pendekatan yang lebih drastis karena seluruh rencana bisnis dapat diubah untuk menghindari risiko tertentu. Seseorang harus mempertimbangkan dengan hati-hati apakah risiko semacam itu begitu penting sehingga perubahan pada rencana tersebut dijamin. Contoh bagaimana menghindari risiko dapat menggunakan teknologi yang terkenal alih teknologi eksperimental baru meskipun teknologi eksperimental mungkin membuat beberapa proses lebih mudah.
c. **Transfer risiko**, risiko hanya dipindahkan tetapi tidak dihilangkan Salah satu pendekatan yang sangat umum untuk transfer risiko adalah outsourcing yang dilakukan oleh banyak industri. Dalam hal ini kontraktor harus mengambil risiko. Selain fakta bahwa tentu saja

transfer risiko akan memakan biaya uang, karena kontraktor juga harus memasukkan kemungkinan risiko dalam penetapan harganya bisa jadi sulit untuk memastikan subkontraktor mampu menangani risiko.

Pendekatan lain yang terkenal untuk mentransfer risiko adalah kontrak asuransi. Ini mungkin bekerja dengan baik untuk beberapa kasus tertentu tetapi untuk manajemen secara umum itu bukan pendekatan yang tepat. Kontrak asuransi biasanya cocok untuk kejadian yang berhubungan dengan kecelakaan kerja atau bencana alam tetapi untuk risiko bisnis sehari-hari, jaminan ini terlalu mahal dan tidak tepat.

d. **Berbagi risiko** sesuai namanya, berarti bahwa pihak-pihak yang berbeda memiliki risiko yang sama dengan rencana bisnis yang sama, sehingga mengalokasikan risiko di antara mereka. Salah satu contoh Airbus yang terkenal ini. Airbus menyebarkan risiko melalui berbagai departemen litbang di berbagai negara seperti Perancis, Inggris dan Jerman.

Jenis lain berbagi risiko adalah menandatangani kontrak BOOT. BOOT adalah akronim untuk "Bangun-Miliki-Operasikan-Transfer", misalnya perusahaan membangun pabrik dan setelah itu organisasi menjadi pemilik sampai operasi berjalan dengan lancar dan seluruh pemeriksaan dilakukan. Hanya jika semua langkah ini berhasil, kepemilikannya ditransfer ke klien.

Berbagi risiko juga merupakan salah satu cara menghemat uang. Pendekatan ini sering digunakan dalam bidang logistik. Menggabungkan ide-ide subkontraktor dengan anda sendiri dapat menghasilkan peningkatan besar, tetapi untuk mencapai tingkat kerja tim di mana prosedur ini berhasil, kedua belah pihak harus mendapatkan keuntungan dari hubungan semacam itu. Ini juga merupakan salah satu alasan mengapa kemitraan dapat muncul. Kedua belah pihak mengambil risiko, manfaat yang datang dari ide-ide baru yang dibagikan ini kemungkinan besar sama.

e. **Mempertahankan risiko**, kedengarannya agak aneh pada saat pertama mendengar, tetapi ada kasus di mana mempertahankan dan menerima risiko bisa menjadi cara termudah untuk menanganinya. Kemungkinan untuk kejadian seperti itu sering sangat rendah sehingga risiko bisa diterima. Dalam praktiknya dampak risiko sangat rendah sehingga lebih mudah untuk menanganinya.

2.3.3.4 Pengendalian Risiko

Langkah terakhir dalam seluruh proses manajemen risiko adalah pengendalian risiko. Termasuk dalam langkah ini adalah pelaksanaan strategi respons risiko, pemantauan, dan penyebab, serta tetap waspada terhadap risiko baru. Sistem manajemen juga penting dalam pengendalian risiko. Selama proses mungkin ada perubahan dalam ruang lingkup anggaran dan jadwal proyek dengan persetujuan manajemen.

Ini juga merupakan tugas manajemen yang sama pentingnya dalam memantau semua risiko yang mungkin terjadi dan meningkatkan pengembangan bisnis. Penilaian dan pembaruan risiko harus menjadi bagian dari setiap pertemuan dan laporan terbaru. Manajemen dan semua karyawan harus selalu sadar bahwa risiko tidak dapat diprediksi.Anggota tim tidak selalu bersedia untuk mencari tahu risiko dan masalah baru. Jika budaya organisasi adalah di mana seseorang dihukum oleh manajemen karena kesalahan yang dilakukan, maka jelas bahwa karyawan akan enggan untuk berbicara karena takut masalah ini akan berdampak buruk pada kinerja mereka. Kecenderungan untuk menekan informasi penting seperti itu lebih tinggi ketika tanggung jawab tidak jelas dan karyawan berada di bawah tekanan dari manajemen puncak untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dalam waktu singkat.

Jadi itu adalah tugas manajemen untuk menciptakan lingkungan di mana semua karyawan merasa bebas untuk menyampaikan pendapat dan mengakui kesalahan. Ini harus menjadi standar yang ditujukan untuk setiap bisnis, karena menyembunyikan risiko dan / atau menyangkal masalah dapat menghambat kesuksesan masa depan perusahaan. perusahaan. Setiap orang harus didorong untuk mengidentifikasi masalah dan risiko baru dan oleh karena itu manajer proyek harus memiliki sikap positif terhadap risiko.

Dalam lingkungan perusahaan yang sangat kompleks dan besar, langkah identifikasi dan penilaian risiko harus diulangi secara berkala. Para pemangku kepentingan dan pakar dari luar harus dibawa ke dalam diskusi sehingga mereka dapat meninjau risiko aktual

Faktor kunci kesuksesan lain yang bermanfaat adalah penugasan tanggung jawab untuk setiap risiko yang teridentifikasi. Langkah ini bisa sangat rumit dalam kasus beberapa organisasi yang terlibat. Tanpa tanggung jawab yang ditugaskan untuk setiap risiko yang diidentifikasi, tidak ada yang benar-benar merasa bertanggung jawab untuk menangani risiko tersebut. Tanggung jawab ini kemudian diteruskan satu sama lain, dengan setiap orang mengatakan "ini bukan pekerjaan saya". Mentalitas ini sangat berbahaya bagi kinerja bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu sangat penting bahwa tanggung jawab untuk setiap risiko yang diidentifikasi ditetapkan oleh kesepakatan bersama antara semua pemangku kepentingan yang relevan sehingga semua orang tahu siapa yang berurusan dengan setiap risiko. Jika seluruh proses manajemen risiko tidak ditentukan maka, respons dan tanggung jawab atas risiko tertentu akan diabaikan begitu saja.

Audit biasanya merupakan bagian penting dari pengendalian respons risiko. Audit dapat didefinisikan sebagai analisis sistematis dan independen. Istilah "audit" berasal dari bahasa latin. Kata latin "audire" menas "mendengar", sehingga audit berarti "pendengaran berkualitas".

Melalui audit, seseorang dapat memeriksa apakah kualitas hubungan dengan pekerjaan dan hasil pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang direncanakan. Audit memeriksa apakah pekerjaan dilakukan secara ekonomis dan rasional. Tujuan utama audit adalah untuk menemukan titik lemah dan risiko di dalam organisasi atau proyek. Keuntungan besar dari audit adalah kemampuan untuk memeriksa masalah dan alur kerja yang terkait dengan kualitas dengan cara yang sangat baik. Kerugiannya adalah jumlah persiapan dan waktu permintaan untuk persiapan dokumen. dan pelatihan karyawan. Namun audit hanya memungkinkan snap-shot singkat situasi. Beberapa karyawan menganggap bahwa itu adalah kritik tentang pekerjaan yang mereka lakukan dan dapat mengembangkan dendam terhadap auditor

Setiap hasil audit dalam laporan audit, laporan internal harus berisi misalnya informasi dasar dan prosedur evaluasi dan observasi dalam hal dokumentasi proyek atau kualifikasi pribadi. Ketidaksesuaian juga harus dilaporkan. Hal ini diperlukan untuk memungkinkan auditor teks untuk periksa apakah tindakan korektif telah dipertimbangkan. Selanjutnya daftar peserta harus dimasukkan dalam laporan audit

Bagian utama lain dari proses pengendalian risiko adalah pembentukan sistem manajemen yang mengalami perubahan. Ada banyak sumber perubahan yang mungkin dapat mempengaruhi proyek

anda dan programnya. Biasanya Anda dapat mengkategorikan perubahan ini menjadi salah satu dari kategori berikut:

a. Perubahan ruang lingkup: misalnya pelanggan proyek ingin mengimplementasikan fitur tambahan atau perubahan desain.
b. Implementasi rencana menghadapi ketidakpastian.
c. Perubahan perbaikan oleh manajemen:Misalnya perubahan dalam pemasok. Pemasok baru dapat mengirimkan barang lebih murah tetapi dengan kualitas yang sama.

Semua perubahan biasanya merupakan tantangan besar bagi seluruh tim dan manajemen. Seringkali perubahan terhadap suatu proyek tidak dapat dihindari dan oleh karena itu diperlukan tinjauan perubahan dan proses kontrol yang jelas pada tahap awal proyek. Proses kontrol ini mencakup pelaporan, pengendalian, dan merekam perubahan pada garis dasar proyek. Sistem kontrol perubahan yang paling dirancang untuk memenuhi poin-poin berikut:

1) Identifikasi perubahan yang diajukan
2) Daftar efek yang diharapkan dari perubahan yang diusulkan pada jadwal dan anggaran
3) Meninjau, mengevaluasi, dan menyetujui atau menolak perubahan secara formal
4) Bernegosiasi dan menyelesaikan konflik perubahan kondisi dan biaya

5) Mengkomunikasikan perubahan kepada pihak-pihak yang terkena dampak
6) Menugaskan tanggung jawab untuk mengimplementasikan perubahan
7) Sesuaikan jadwal dan anggaran pokok
8) Tentukan semua perubahan yang akan diterapkan

Secara umum, para pemangku kepentingan dalam rencana komunikasi yang didefinisikan sebelumnya akan menentukan proses komunikasi dan pengambilan keputusan yang harus digunakan untuk membuat perubahan pada proyek. Di perusahaan besar bisa jadi, jika ingin mengubah persyaratan penting dari rencana departemen Anda, Anda perlu beberapa persetujuan dari pemangku kepentingan yang berbeda sedangkan beralih satu pemasok dapat dilakukan oleh manajer sendiri karena ia memiliki otorisasi untuk melakukannya.

Jangan pernah mengabaikan dampak perubahan. Sangat sering beberapa solusi memiliki efek buruk. Oleh karena itu semua perubahan harus dinilai oleh orang-orang dengan pengetahuan dan kualifikasi yang sesuai di bidangnya masing-masing.

Setiap perubahan yang diterima harus diintegrasikan ke dalam rencana pencatatan melalui perubahan dalam struktur rincian kerja dan jadwal inti.Rencana pencatatan adalah referensi saat ini dalam hal jadwal, biaya, dan ruang lingkup. Jika sistem kontrol perubahan tidak terintegrasi dengan struktur rincian kerja dan data dasar, cepat atau

lambat rencana bisnis dan sistem kontrol akan berhenti bekerja. Faktor kunci keberhasilan sistem kontrol perubahan adalah mendokumentasikan setiap perubahan saat terjadi. Manfaat dari persyaratan ini adalah:

1) Perubahan yang tidak penting tidak dianjurkan oleh proses formal
2) Biaya perubahan dipertahankan dalam log
3) Integritas struktur rincian kerja dan ukuran kinerja dalam dipertahankan
4) Alokasi dan penggunaan anggaran dan dana cadangan manajemen dilacak
5) Tanggung jawab untuk implementasi diklarifikasi
6) Efek perubahan terlihat oleh semua pihak yang terlibat
7) Implementasi perubahan dimonitor
8) Perubahan ruang lingkup akan dengan cepat tercermin dalam ukuran dasar dan kinerja

Pengendalian perubahan penting dalam rencana bisnis / departemen. Ketika bisnis matang, harus ada orang atau kelompok yang bertanggung jawab untuk menyetujui perubahan, memperbarui dokumen, dan mengkomunikasikan semua perubahan kepada pemangku kepentingan terkait. Keberhasilan sangat bergantung pada menjaga proses perubahan kontrol diperbarui

2.4 Budaya Risiko

Sistem manajemen risiko terbaik tidak efektif jika tidak dilakukan setiap hari di dalam perusahaan (Passenheim,2010). Budaya risiko yang dijalani adalah salah satu instrumen paling baik bagi perusahaan. Budaya risiko sebagai bagian dari budaya perusahaan menentukan bagaimana perilaku karyawan dalam menghadapi risiko: Apakah mereka memahami risiko secara sadar? Apakah mereka mengambil keputusan dari titik risiko peninjauan? Untuk memperluas budaya risiko di perusahaan mereka sendiri, eksekutif harus menunjukkan bahwa mereka memiliki fungsi yang patut dicontoh serta dapat meletakkan dasar untuk komunikasi terbuka dengan gaya manajemen mereka. Dalam kondisi ini semua berani menghadapi risiko. Kondisi perusahaan yang berubah membutuhkan pola komunikasi yang baik antara karyawan dan manajemen.

2.5 Prosedur *Enterprise Risk Management* COSO

Enterprise Risk Management (ERM) adalah komponen yang menjadi dasar dan pengaturan organisasi untuk merancang, melaksanakan, memantau, mengkaji, dan terus meningkatkan manajemen risiko di seluruh organisasi. *Enterprise Risk Management* memiliki beberapa kerangka konseptual yang dikemukakan oleh COSO (Sirait & Susanty, 2015) yang telah dikembangkan menjadi leader sejak tahun 2004 hingga saat ini. *Enterprise Risk Management* versi COSO terdiridari delapan macam komponen yang saling terkait. Kedelapan komponen ini diturunkan dari bagaimana manajemen menjalankan perusahaan dan diintergrasikan dengan proses manajemen.

Kedelapan komponen ini diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, baik tujuan strategis, operasional, pelaporan keuangan, maupun kepetuhan terhadap ketentuan perundang-undangan komponen-komponen tersebut adalah (Moeller, 2009):

1. Lingkungan Internal (*Internal Environment*), sangat menentukan warna dari sebuah organisasi dan memberi dasar bagi cara pandang terhadap risiko dari setiap orang dalam organisasi tersebut. Lingkungan internal ini termasuk filosofi manajemen risiko dan risk appetite, nilai-nilai etika dan integritas, dan lingkungan di mana kesemuanya tersebut berjalan.
2. Penentuan Tujuan (*Objektive setting),* manajemen risiko menetapkan *objective* (tujuan-tujuan) dari organisasi agar dapat mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko. *Objective* dapat diklasifikasikan menjadi *strategic objective* dan *activity objective*. *Strategic objective* di perusahaan berhubungan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja instansi dalam jangka menengah dan panjang, dan merupakan penerapan dari visi dan misi instansi tersebut.
3. Identifikasi Kejadian (*Event Identification*), dimana komponen ini mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial baik yang terjadi di lingkungan internalmaupun eksternal organisasi yang mempengaruhi strategi atau pencapaian tujuan dari organisasi.
4. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*), dimana komponen ini menilai sejauh mana dampak dari kejadian dapat mengganggu pencapaian dari tujuan. Risiko dianalisis dengan memperhitungkan (*likelihood*) dan dampaknya

(impact), sebagai dasar bagi penentuan bagaimana seharusnya risiko tersebut dikelola. Tabel 2.2 merupakan tabel parameter penilaian perhitungan *occurance* atau kemungkinan terjadinya suatu risiko yang digolongkan menjadi lima bagian yakni kejadian yang sangat jarang, jarang, moderat, sering dan sangat sering terjadi. Sedangkan tabel 2.3 perhitungan saverity juga dibagi menjadi lima golongan yakni dampak yang sangat kecil, kecil, sedang, besar, dan sangat besar seperti yang dapat dilihat dari tabel .Setelah dilakukan pengukuran occurance dan tingkat keparahan dari setiap risiko,maka langkah selanjutnya adalah penilaian risiko. Menurut Nomaria dan Aries (2015) Nilai risiko merupakan perkalian dari probabiitas (*occurance*) dan dampak *(severity*). Setelah dilakukan penilaian risiko, selanjutnya memasukkan setiap risiko dalam matriks risiko untuk mengetahui level tiap risiko yang selanjutnya dapat diprioritaskan untuk dikendalikan.

5. Respon Risiko (*Risk Response*) sebuah organisasi harus dapat menentukan sikap atas hasil penilaian risiko. Manajemen memilih respons,menghindar (*avoiding*), menerima risiko yang berdampak kecil dan jarang terjadi (*accepting*), mengurangi (*reducting*), atau mengalihkan atau menanggung bersama risiko atau sebagian dari risiko ke pihak lain (*sharing risk*) dan mengembangkan satu set kegiatan agar risiko tersebut sesuai dengan toleransi *(risk tolerance*). Jenis respon risiko juga dapat dilakukan berdasarkan hasil *risk scoring* dengan batasan dapat dilihat pada tabel. Penilaian 1 hingga 3 risiko dapat diterima dengan

pengendalian yang cukup, skor 4 hingga 6 risiko perlu dipantau dengan pengendalian yang cukup, skor 6 hingga 9 risiko perlu dilakukan pengendalian yang cukup dari manajemen, skor 10 hingga 14 risiko dapat diterima hanya dapat diterima dengan pengendalian yang sangat baik (*excelent*), dan skor 15 hingga 25 risiko tidak dapat diterima dan sebaiknya dihindari. Selain itu, respon risiko juga dapat dilihat menurut levelnya yakni *extreme, hight, moderate, low dan very low.* Untuk level *extreme* sebaiknya risiko dihindari, level *hight* sebaiknya risiko dikendalikan dengan cara *share* risiko kepada pihak lain, level *moderate* sebaiknya risiko dikendalikan dengan cara direduksi dan ditransfer dengan pihak lain dan untuk level *low* dan *very low* risiko dapat diterima dengan pemantauan rutin. Penjelasan respon dapat dilihat pada tabel 2.5.

6. Kegiatan Pengendalian(*Control Activities*)

   Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan di implementasikan untuk membantu memastikan respon risiko berjalan dengan efektif.

7. Informasi dan komunikasi(*information and Communication*)

   Informasi yang relevan diidentifikasi, ditangkap dan dikomunikasikan dalam bentuk dan waktu yang memungkinkan setiap orang menjalankan tanggungjawabnya. Arah komunikasi dapat bersifat internal maupun eksternal. Alat komunikasi diantaranya berupa manual, memo, bulletin, dan pesan-pesan melalui media elektronik.

8. Pengawasan (*Monitoring*)

Keseluruhan proses *Enterprise Risk Management* di *monitoring* dan di modifikasi dilakukan apabila perlu. Pada proses *monitoring* perlu dicermati adanya kendala seperti *reporting deficiencies*, yaitu pelaporan yang tidak lengkap atau bahkan berlebihan. Kendala ini timbul dari berbagai faktor seperti sumber informasi, materi pelaporan, pihak yang disampaikan laporan, dan arahan bagi pelaporan.

Tabel 2.2 Pengukuran *Occurance*

Level	Deskriptor	Contoh Deskripsi Rinci	Frekuensi
5	Hampir pasti	Kejadianya diharapkan muncul pada kebanyakan situasi	>40 kali per tahun
4	Sering	Kejadianya mungkin muncul pada kebanyakan situasi	30-40 kali per tahun
3	Moderat	Kejadianya seharusnya muncul pada saat yang sama	20-30 per tahun
2	Jarang	Kejadianya dapat muncul pada saat yang sama	10-20 kali tahun
1	Sangat Jarang	Kejadianya muncul hanya dalam keadaan tertentu	<10 kali per tahun

Sumber:Nomaria dan Aries,2015.

Tabel 2.3 Pengukuran Dampak Risiko (*Severity*)

Level	Rating dampak	Keterangan
5	Sangat tinggi	Mengancam program dan organisasi serta stakeholder. Kerugian sangat besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun polistis
4	Besar	Mengancam fungsi program yang efektif dan organisasi. Kerugian cukup besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis
3	Menengah	Menganggu administrasi program.Kerugian keuangan dan politis cukup besar
2	Kecil	Mengancam efisiensi dan efektivitas beberapa aspek program.Kerugian kurang materian dan sedikit memepengaruhi stakeholders
1	Sangat rendah	Dampaknya dapat ditangani pada tahap kegiatan rutin.Kerugian kurang material dan tidak mempengaruhi stakeholders

Sumber:Nomaria dan Aries,2015.

Tabel 2.4 Matriks Risiko(Risk Matrix)

Significance			**Dampak/*Severity***				
			1	***2***	***3***	***4***	***5***
			Insignificant Impact	***Minor Impact***	***Moderate-Mino***	***Major Impact***	***Major Impact to Large***
Likelihood	5	***Almost Certain***	*Low*	*Moderate*	*Hight*	*Extreme*	*Extreme*
	4	***Likely***	*Low*	*Moderate*	*Moderate*	*Hight*	*Extreme*
	3	***Moderate***	*Very Low*	*Low*	*Moderate*	*Hight*	*Hight*
	2	***Unlikely***	*Very Low*	*Very Low*	*Low*	*Moderate*	*Hight*
	1	***Rare***	*Very Low*	*Very Low*	*Low*	*Moderate*	*Moderate*

Sumber:Nomaria dan Aries ,2015.

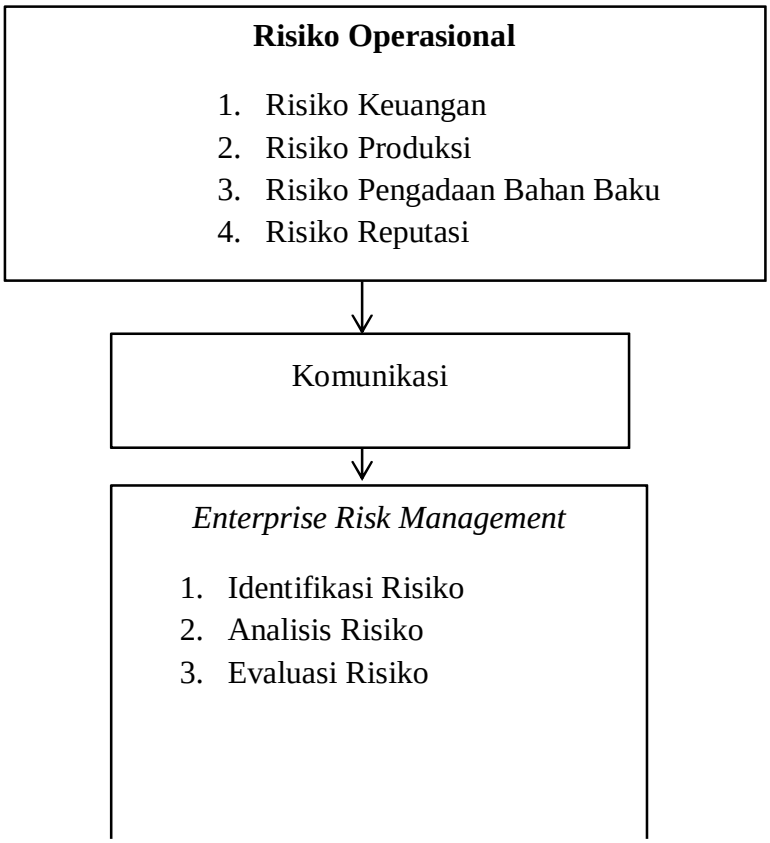
Tabel 2.5 Respon Risiko

Level Risiko		**Kriteria untuk manajemen risiko**
1-3	Dapat diterima	Pengendalian yang cukup
4-6	Dipantau	Pengendalian yang cukup
6-9	Pengendalian Manajemen	Pengendalian yang cukup
10-14	Harus menjadi perhatian manajemen(*ergen*)	Dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik (*excellent*)
15-25	Tak dapat diterima	Dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik (*excellen*t)

Sumber:Nomaria dan aries, 2015.

2.6 Kerangka Konseptual

Adanya risiko operasional yang terdapat pada percetakan Mulya Lestari antara lain risiko keuangan, risiko produksi, risiko pengadaan bahan baku, risiko reputasi. Selanjutnya dilakukan komunikasi dengan pihak manajemen untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan terkait dengan risiko tersebut, kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Management* (Identifikasi risiko, analisis risiko ,Evaluasi risiko).



Gambar 2.6 Kerangka Konseptual