TESIS PM – 147501

ANALISA SISTEM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN PT. XYZ BERBASIS RISIKO DENGAN PENDEKATAN KONSEP AHP DAN OMAX

HASIDAH RAHMIWIJAYANTI
9114201408

DOSEN PEMBIMBING
Putu Dana Karningsih, ST., M.Eng.Sc, Ph.D.

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :
HASIDAH RAHMIWIJAYANTI
NRP. 9114201408

Tanggal Ujian : 10 Januari 2018
Periode Wisuda : Maret 2018

Disetujui oleh:

1. **Putu Dana Karningsih, ST, M.Eng.Sc, Ph.D** **(Pembimbing)**
   NIP. 197405081999032001

2. **Dr. Ir. Mokh Suef, M.Sc,(Eng)** **(Penguji)**
   NIP. 196506031990031002

3. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc** **(Penguji)**
   NIP. 195904301989031001

Dekan Fakultas Bisnis dan ManajemenTeknologi,

Prof. Dr. Ir. Udisubekti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 195903181986031001

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

ANALISA SISTEM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN PT. XYZ BERBASIS RISIKO DENGAN PENDEKATAN KONSEP AHP DAN OMAX

Nama mahasiswa	:	Hasidah Rahmiwijayanti
NRP	:	9114201408
Pembimbing	:	Putu Dana Karningsih, ST., M.Eng.Sc, Ph. D.

ABSTRAK

Perkembangan dunia konstruksi yang cukup pesat akibat stimulasi dari pemerintah berupa pembangunan proyek-proyek infrastruktur menyebabkan persaingan di dunia konstruksi semakin ketat karena semakin banyaknya kompetitor baru yang masuk. Hal ini memaksa setiap pelaku usaha yang berkecimpung dalam dunia konstruksi untuk semakin meningkatkan kinerjanya melalui efisiensi biaya dan meningkatkan pengendalian proses bisnis internalnya untuk mampu memberikan *excellent product* dan *excellent service* sebagai upaya untuk memenangkan persaingan bisnis. PT. XYZ sebagai salah satu produsen produk beton telah berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja yang dilakukan mengadopsi pada sistem *balance scorecard.* Namun karena keterbatasan sumber daya, tidak seluruh KPI dapat ditindaklanjuti untuk ditingkatkan kinerjanya. Dalam evaluasi pengukuran kinerja saat ini, prioritas pemilihan KPI yang perlu ditingkatkan kinerjanya masih berdasarkan intuisi manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kombinasi antara metode pengukuran kinerja yang sudah ada dengan metode AHP dan OMAX untuk efisiensi dan efektivitas sistem pengukuran kinerja perusahaan. Dengan mengidentifikasi risiko terkait KPI yang telah ditetapkan dengan menggunakan ISO 9001:2015 sebagai pedomannya, maka dapat ditentukan prioritas risiko tersebut berdasarkan dampaknya terhadap pencapaian sasaran perusahaan dengan pemberian bobot berdasarkan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). KPI kemudian disusun dengan menggunakan metode OMAX sesuai dengan prioritasnya dan diukur skor pencapaian perusahaan terhadap masing-masing KPI. Hasil analisa menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan mencapai persentase 70% dari target yang telah ditetapkan. Terdapat 2 KPI utama yang perlu ditingkatkan kinerjanya karena masih berada di bawah standar, yaitu KPI memenuhi kebutuhan bahan baku, *parts* dan bahan penolong dengan nilai skor 3 serta perputaran piutang dengan nilai skor 3. Kenaikan kinerja untuk kedua KPI ini akan memberikan efek peningkatan kinerja bagi KPI lain yang juga memiliki nilai skor 3, yaitu perputaran hutang.

Kata kunci : **Manajemen Risiko, Pengukuran Kinerja, AHP, OMAX, *traffic light system.***

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS OF PT. XYZ BASED ON RISK WITH AHP AND OMAX CONCEPT APPROACH

Nama mahasiswa : Hasidah Rahmiwijayanti
NRP : 9114201408
Pembimbing : Putu Dana Karningsih, ST., M.Eng.Sc, Ph. D.

ABSTRACT

The growth of construction business is quite rapid due to stimulation by the government in the form of development of infrastructure projects causing competition in the construction world is getting tighter as more and more new competitors enter. This forces every construction company to improve its performance through cost efficiency and improve internal business process control to provide excellent product and excellent service to win business competition. PT. XYZ as one of concrete product producers has been striving to always improve company performance. Its performance measurements are adopted on the balance scorecard system. However, due to limited resources, not all KPIs can be followed up for performance improvement. In the evaluation of current performance measurement, KPI selection priorities that need to be improved are still based on management intuition. This study aims to examine the combination of existing performance measurement methods with AHP and OMAX methods for the efficiency and effectiveness of enterprise performance measurement system. By identifying the risks associated with the established KPIs using ISO 9001: 2015 as guidelines, management can determine the risk priorities based on their impact on the achievement of corporate objectives by weighting based on the Analytical Hierarchy Process (AHP) method. KPI is then compiled using OMAX method according to its priority and measured company achievement score against each KPI. The results of the analysis show that the overall performance of the company reaches 70% of the target set. There are 2 main KPIs that need to be improved performance because they are still below the standard, that are KPI meet the needs of raw materials, parts and auxiliary materials with a score of 3 and receivable turnover with a score of 3. Performance increase for both KPI will give effect to improve performance for another KPI which also has a score of 3, namely account payable turnover.

Keywords : ***Risk Management, Performance Measurement, AHP, OMAX, traffic light sistem.***

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat merampungkan proposal tesis sesuai dengan harapan. Proposal tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan akademis bagi Mahasiswa Strata-2 (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Teknologi bidang keahlian Manajemen Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Proposal tesis ini mungkin tidak dapat diselesaikan oleh penulis tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak selama proses penyusunannya. Oleh karena itu, penulis memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dana Putu Karningsih, ST., M.Eng.Sc, Ph. D. selaku dosen pembimbing.
2. Gustarinda Proklamardika, suami yang telah mendampingi selama ini dan memberikan motivasi terbesar untuk lulus.
3. Almarhum Ayah tercinta, Dharmawidjaja Mamid, yang telah mendidik penulis dengan penuh kasih.
4. Ibu tercinta, Soewartiningsih, yang telah menginspirasi penulis tanpa henti dan selalu ada di samping penulis.
5. Anak-anakku yang selalu menumbuhkan semangat baru setiap saat dan setiap waktu.
6. Papa dan Mama Mertua yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam penyelesaian tesis ini.
7. Keluarga besar tercinta yang memberi dorongan kepada penulis.
8. Teman-teman di laboratorium kalibrasi UPT. PSMB-LT Surabaya yang mau memahami dan membantu penulis dalam kesibukannya.
9. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan di Program Studi MMT-ITS angkatan 2014.

Akhir kata penulis menyadari bahwa dalam penulisan proposal tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Segala kritik dan saran sangat diharapkan oleh penulis demi kesempurnaan laporan proposal tesis ini di kemudian hari.

Surabaya, Januari 2018

Penulis

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN iii
ABSTRAK v
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR LAMPIRAN xvii
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Perumusan Masalah 3
1.3. Tujuan Penelitian 3
1.4. Manfaat Penelitian 3
1.5. Ruang Lingkup Penelitian 4
1.6. Sistematika Penulisan 4
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI 7
2.1 Sistem Manajemen Mutu 7
2.1.1 Sejarah ISO 9001 8
2.1.2 ISO 9001:2015 9
2.2 Manajemen Risiko 13
2.2.1 Manfaat Manajemen Risiko 14
2.2.2 Komponen Risiko Bisnis 14
2.2.3 Siklus dalam Manajemen Risiko 16
2.2.4 Manajemen Risiko Korporat 19
2.3 Sistem Pengukuran Kinerja 22
2.3.1 Tujuan dan Manfaat SIstem Pengukuran Kinerja 22
2.3.2 Metode Pengukuran Kinerja 23
2.4 *Balance Scorecard* 26
2.5 *Analytical Hierarchy Process* (AHP) 30
2.5.1 Langkah-langkah dan prosedur AHP 31
2.5.2 Penyusunan Hierarchy 31

2.6 Metode Pengukuran Objective Matrix (OMAX) 35
2.6.1 Latar Belakang OMAX 35
2.6.2 Kelebihan Metode OMAX 36
2.6.3 Bentuk dan Susunan Metode OMAX 36
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN 41
3.1 Tahap Identifikasi 42
3.2 Tahap Penelitian Awal dan Pengumpulan Data 43
3.3 Tahap Pengolahan Data 44
3.4 Tahap Analisis 45
3.5 Tahap Kesimpulan dan Saran 45
BAB 4 HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN 47
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan 47
4.2 Proses Bisnis Perusahaan 48
4.3 Struktur Organisasi 49
4.4 Wilayah Kerja Perusahaan 51
4.5 Sistem Manajemen Mutu Organisasi 52
4.6 Pengukuran Kinerja Perusahaan Saat Ini 53
4.6.1 Visi dan Misi Perusahaan 53
4.6.2 Sasaran Perusahaan 53
4.7 Analisa Sistem Pengukuran Kerja Perusahaan dengan Berbasis Risiko... 55
4.7.1 Identifikasi dan Analisa Risiko 59
4.7.2 Keterkaitan antara risiko korporat dengan KPI pada BSC 75
4.7.3 Pengolahan data dengan AHP 87
4.7.4 Penyusunan Objective Matrix (OMAX) 91
4.7.5 Analisa Hasil Pengukuran Kinerja dengan OMAX 94
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN 101
5.1 Kesimpulan 101
5.2 Saran 103
DAFTAR PUSTAKA 105
LAMPIRAN 1 Daftar Risiko Divisi/Bagian 107
LAMPIRAN 2 Daftar Kriteria Penilaian Risiko Divisi/Bagian 129
LAMPIRAN 3 Kuesioner Penentuan Bobot Kepentingan Risiko 189

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Prinsip-prinsip dalam ISO 9001:2015 11
Tabel 2.3 Customer Perpective 28
Tabel 2.4 Matriks Perbandingan Berpasangan 33
Tabel 2.5 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan Metode AHP 33
Tabel 2.6 Nilai Random Index 35
Tabel 2.7 Format Tabel Objective Matrix (Christopher, 2003, p2-9.9) 37
Tabel 4.1 Pengukuran kinerja perusahaan dengan BSC 56
Tabel 4.2 Kategori dampak risiko (consequences) 61
Tabel 4.3 Kriteria likelihood 63
Tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan 66
Tabel 4.5 Keterkaitan KPI dengan risiko 75
Tabel 4.6 Hasil perhitungan untuk nilai prioritas KPI 90
Tabel 4.7 Tabel OMAX untuk penilaian kinerja 92
Tabel 4.8 Komposisi bahan baku BSP 97
Tabel 4.9 Tabel perhitungan biaya persediaan 97
Tabel 4.10 Kebutuhan untuk biaya persediaan 97
Tabel 4.11 Biaya material pasir saat terjadi kenaikan harga 98

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Continuous Quality Improvement dengan PDCA 8
Gambar 2.2 Sejarah ISO 9001 10
Gambar 2.3 Komponen utama dalam risiko bisnis (Frame, 2003) 15
Gambar 2.4 Matriks tingkat risiko (AS/NZ 4360 & NHS QIS) 17
Gambar 2.5 Siklus Manajemen Risiko (Djohanputro, 2008)..... 19
Gambar 2.6 The Performance Pyramid (Cross & Lynch, 1992) 25
Gambar 2.7 Balance Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) 27
Gambar 2.8 Customer Perspective (Kaplan & Norton, 1996)..... 28
Gambar 2.9 The internal business process value chain perspective (Kaplan & Norton, 1996)..... 29
Gambar 2.10 Subsistem Hierarchy (Saaty, 1986)..... 32
Gambar 3. 1 Bagan Alir Metode Penelitian 41
Gambar 4.1 Line business PT. XYZ (Company Profile, 2015)..... 48
Gambar 4.2 Proses Bisnis Korporasi Perusahaan (Quality Manual, 2017) 49
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan (Quality Manual, 2017)..... 50
Gambar 4.4 Wilayah kerja perusahaan (Company Profile, 2015) 51
Gambar 4.5 Strategi perusahaan dalam pengembangan pasar berdasarkan wilayah (Company Profile, 2015)..... 52
Gambar 4.6 Hasil pembobotan risiko dengan metode AHP 89

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Daftar Risiko Divisi/Bagian..... 107
LAMPIRAN 2 Daftar Kriteria Penilaian Risiko Divisi/Bagian..... 129
LAMPIRAN 3 Kuesioner Penentuan Bobot Kepentingan Risiko …….189

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah yang ada pada penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta ruang lingkup penelitian meliputi batasan dan asumsi.

1.1. Latar Belakang

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan di Surabaya yang bergerak di bidang konstruksi sebagai penyedia beton. Beton yang dihasilkan terbagi menjadi produk beton (*concrete product*) dan produk masonry (*concrete masonry*). Untuk produk beton terdiri dari 2 kategori yaitu beton siap pakai (*ready mix concrete*) dan beton pra cetak (*precast concrete*). Sampai saat ini pendapatan terbesar perusahaan diperoleh dari sektor beton siap pakai (BSP) dengan persentase sebesar 85,77% dari total pendapatan pada tahun 2016. PT. XYZ juga membuka *plant* di beberapa daerah antara lain di Gresik, Pandaan, Pasuruan, Malang, Jember, Semarang, Solo, Yogyakarta, Makasar dan Mataram dengan tujuan mendekati pelanggan dan proyek yang tersebar di berbagai daerah. Target pasarnya adalah proyek-proyek infrastruktur dan properti. Proyek infrastruktur ini meliputi sektor perhubungan dan sektor pengairan seperti pelabuhan udara, pelabuhan laut, jalan tol dan arteri, jembatan, terminal, bendungan, saluran irigasi, dan pintu air. Sementara proyek di bidang properti seperti bangunan gedung antara lain apartemen, *mall, shopping center,* pasar, perumahan, pergudangan dan sekolah.

Data laporan tahunan yang diterbitkan oleh perusahaan mencantumkan kinerja perusahaan di tahun 2016 dalam hal pendapatan dan laba bersih mengalami peningkatan sebesar 7,51% dan 21,23%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan selama tahun 2016 sangat baik. Namun walaupun kinerja perusahaan mengalami peningkatan, masih terdapat beberapa permasalahan yang sama yang terjadi setiap tahun yaitu naiknya harga bahan baku dan penolong sehingga

perusahaan sering mengalami kesulitan di dalam memenuhi anggaran pembiayaan sesuai dengan RKAP. Hal ini mengakibatkan kenaikan harga pokok produksi BSP sampai mencapai 50% dari nilai pada RKAP. Selain itu di tahun 2016 tercatat bahwa selama masa proyek berjalan, jumlah keluhan pelanggan terkait ketepatan waktu dalam pengiriman produknya rata-rata adalah 75% dari jumlah pengiriman setiap minggunya. Dari sisi persentase piutang usaha juga meningkat sebesar 14% yang mempengaruhi *cash inflow* perusahaan dan berpotensi mengganggu siklus produksi serta tidak tercapainya kapasitas produksi seperti yang direncanakan. Permasalahan-permasalahan ini telah mengganggu kinerja internal perusahaan yang apabila tidak dikendalikan dapat memberi dampak pada kinerja perusahaan jangka panjang. Oleh sebab itu, dalam melakukan penilaian kinerja, perusahaan perlu mempertimbangkan peristiwa-peristiwa yang berpotensi menjadi risiko dalam pencapaian sasaran perusahaan serta menentukan tindakan pengendalian yang dapat meminimalkan terjadinya risiko tersebut.

Berdasarkan paparan tersebut, maka perusahaan harus memiliki strategi untuk memenangkan pasar dengan cara memperbaiki kinerja internal perusahaan. Perbaikan kinerja internal perusahaan diharapkan dapat memberikan kestabilan bisnis pada perusahaan untuk jangka panjang sehingga mampu bertahan dalam persaingan pasar yang semakin kompetitif. Namun karena keterbatasan sumber daya, perusahaan tidak dapat menindaklanjuti tindakan perbaikan kinerja seluruh *Key Performance Indicator* (KPI) secara bersamaan sehingga manajemen harus mampu memilih KPI yang memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian sasaran perusahaan. Perusahaan sendiri telah memiliki sistem pengukuran kinerja yang mengadopsi metode *Balance Scorecard*, namun sampai dengan saat ini pengukuran kinerja lebih dititikberatkan pada KPI-KPI yang mewakili aspek keuangan. Penelitian ini mencoba untuk melakukan analisa terkait dengan pemilihan KPI mana yang dapat memberikan peningkatan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan dapat menghemat sumber dayanya dengan memprioritaskan perbaikan kinerja terhadap KPI prioritas.

Dalam penelitian ini, upaya yang dilakukan untuk menyusun ulang KPI dalam pengukuran kinerja sesuai dengan prioritas adalah dengan mengidentifikasi risiko-risiko dari masing-masing KPI yang dapat menghambat pencapaian KPI

terkait. Proses identifikasi peristiwa risiko menggunakan ISO 9001:2015 sebagai panduannya. Sedangkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk mendapatkan bobot dari masing-masing resiko yang telah diidentifikasi. Metode AHP dipilih karena terbukti banyak digunakan di berbagai bidang (Toloie-Eshlaghy & Homayonfar, 2011). KPI kemudian disusun berdasarkan bobot dari risikonya dan dilanjutkan dengan *scoring system* dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) yang berfungsi menilai kinerja perusahaan saat ini untuk setiap KPI yang dipilih. Akhir dari proses penilaian kinerja menggunakan *traffic light system* dalam penentuan KPI mana yang membutuhkan perhatian lebih dari manajemen terkait kinerjanya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut dapat dirumuskan permasalahan yang akan diselesaikan dalam penelitian ini yaitu bagaimana mengembangkan sistem pengukuran kinerja organisasi yang berbasiskan pada risiko.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi peristiwa yang berpotensi menimbulkan risiko bagi setiap KPI
2. Memperoleh nilai dari masing-masing risiko yang telah dikuantifikasikan
3. Mengetahui pengelolaan terhadap risiko yang telah diidentifikasi
4. Mengetahui kinerja dari masing-masing KPI terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan:

1. Sebagai masukan dan sebagai penyempurnaan atas aplikasi sistem pengukuran kinerja, khususnya yang berbasis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

2. Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dan referensi bagi penelitian di waktu yang akan datang, khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja manajemen.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di industri bisnis berbasis konstruksi dan memiliki batasan-batasan sebagai berikut:

1. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang dirancang digunakan untuk level korporasi.
2. Diasumsikan bahwa selama penelitian tidak terjadi perubahan kebijakan dalam perusahaan.
3. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus – Desember 2017 dengan pengumpulan data primer dan sekunder diperoleh dari hasil analisis, observasi langsung di lapangan serta wawancara dengan pihak-pihak yang memiliki kompetensi di bidang yang akan diteliti.

1.6. Sistematika Penulisan

Penyusunan tesis ini dibagi menjadi beberapa tahapan pembahasan dimana setiap pembahasan disusun menjadi beberapa bab tersendiri. Sistematika pembahasan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. BAB 1: PENDAHULUAN

   Bab ini menjelaskan secara singkat tentang latar belakang permasalahan yang mendasari penulisan tesis ini, perumusan masalah, tujuan dan manfaat serta lingkup penelitian. Bab ini diakhiri dengan sistematika penulisan yang merupakan penjelasan singkat dari tesis ini.
2. BAB 2: KAJIAN PUSTAKA

   Bab ini membahas tinjauan pustaka mengenai teori-teori yang terkait sebagai referensi dalam melakukan analisa terhadap permasalahan yang akan diselesaikan. Studi literatur yang dilakukan antara lain mencakup Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, manajemen risiko, *Balance Scorecard,* AHP, *scoring system* OMAX dan *traffic light system.*

3. BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN

   Bab ini membahas mengenai metodologi penelitian, yang terdiri dari tahapan-tahapan proses penelitian atau urutan langkah-langkah yang harus dilakukan agar penelitian dapat berjalan sistematis, terstruktur dan terarah.

4. BAB 4: HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

   Bab ini berisi tentang pengumpulan data yang diperoleh, serta langkah-langkah dari pengolahan data yang dilakukan, disertai juga dengan hasil pengolahan. Hasil dari pengolahan data kemudian dianalisa.

5. BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

   Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian yang didapat dari keseluruhan pembahasan, serta saran yang diberikan untuk perusahaan maupun penelitian tentang topik ini selanjutnya.

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

Bab 2 ini akan menyajikan dasar-dasar teori yang digunakan dalam penelitian untuk memperkuat argumentasi penulis dalam merumuskan metode, membuat kesimpulan dan memberikan rekomendasi.

2.1 Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu menurut Gaspersz (2008:268) yaitu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan persyaratan tertentu yang ditentukan oleh pelanggan dan organisasi. Gaspersz (2008:273) membagi Sistem Manajemen Mutu menjadi dua macam, yaitu Sistem Manajemen Mutu Informal dan Sistem Manajemen Mutu Formal.

Pada sistem manajemen mutu informal, perusahaan bebas untuk membangun sistem manajemen mutunya tanpa terikat pada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi formal. Sementara sebaliknya dengan sistem manajemen mutu formal yang justru terikat kepada kriteria-kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi penyusun model sistem manajemen mutu itu sendiri. Sehingga dalam sistem manajemen mutu formal dikenal adanya sertifikasi terkait pengakuan bahwa organisasi telah menerapkan sistem manajemen mutu ke dalam sistem manajemen dan operasionalnya. Salah satu organisasi yang menerbitkan standar acuan di bidang sistem manajemen mutu adalah organisasi ISO (International Organization for Standardization). Parameter-parameter dalam pengelolaan organisasi yang memiliki pengaruh terhadap mutu produk/jasa distandarkan dan dinyatakan dalam sebuah dokumen yang kemudian menjadi acuan oleh dunia internasional. Standar sistem manajemen mutu dalam ISO masuk ke dalam kelompok ISO 9000.

Di dalam standar ISO 9001 pada bab pendahuluan dijelaskan bahwa kerangka dasar yang digunakan untuk menyusun kriteria-kriteria sistem manajemen mutu

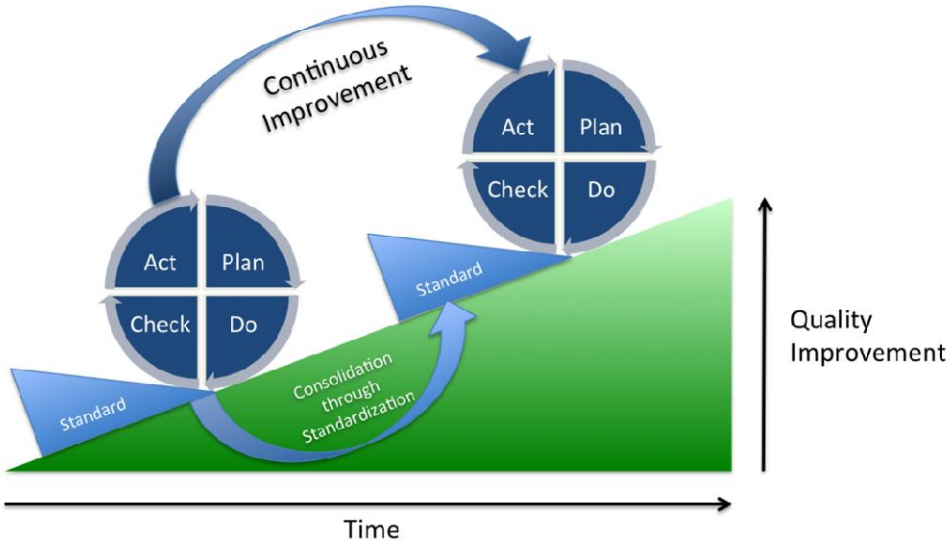
adalah pendekatan proses yang menggabungkan siklus yang dikenal sebagai PDCA (Plan-Do-Check-Action) seperti penjelasan pada gambar 2.1.

Plan : Menetapkan tujuan dan proses yang diperlukan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan kebijakan lingkungan organisasi.

Do : Menerapkan proses tersebut

Check : Memantau dan mengukur proses terhadap kebijakan lingkungan, tujuan, sasaran, persyaratan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang diikuti organisasi, serta melaporkan hasilnya.

Act : Melaksanakan tindakan untuk meningkatkan kinerja sistem manajemen lingkungan secara berkelanjutan.



Gambar 2. 1 *Continuous Quality Improvement* dengan PDCA

2.1.1 Sejarah ISO 9001

ISO 9001 pertama kali diterbitkan pada tahun 1987 dan dalam perkembangannya mengalami sejumlah revisi. Berikut ini adalah sejarah singkat perubahan ISO 9001 sampai saat ini.

- ISO 9001:1987

Pertama kali diterbitkan pada tahun 1987 dan berfokus pada sistem dokumentasi. Selain itu, standar ini masih mengacu kepada industri manufaktur karena persyaratan yang dibuat berdasarkan pada standar militer Amerika Serikat (U.S. military standard) yang digunakan oleh pemerintah selama perang dunia kedua.

- ISO 9001:1994

  Terdapat perubahan minor pada standar namun masih berfokus pada industri manufaktur sehingga cukup sulit untuk diinterpretasikan dan diterapkan di industri jasa.

- ISO 9001:2000

  Terdapat perubahan yang signifikan dengan penekanan terhadap peningkatan berkesinambungan (continual improvement), kepuasan pelanggan (customer satisfaction), kepemimpinan (leadership) dan proses manajemen (management process). Hal ini dilakukan sebagai upaya agar standar ISO 9001 dapat diaplikasikan ke industri penyedia jasa dan secara umum untuk membuat standar lebih fleksibel.

- ISO 9001:2008

  Perubahan yang dilakukan hanya sedikit yaitu pada area istilah dan definisi. Tidak ada persyaratan yang ditambahkan, dihilangkan atau dirubah.

- ISO 9001:2015

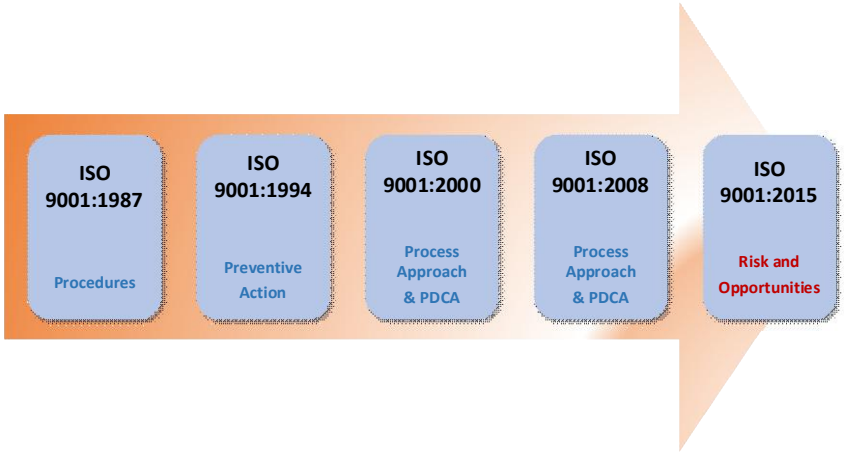
  Terjadi perubahan yang signifikan pada standar dan fokus terhadap industri manufaktur semakin bergeser jauh. Sebagian besar klausul disusun berdasarkan pengelolaan dan peningkatan organisasi dengan penekanan pada risiko. Standar menjadi kerangka untuk kesuksesan jangka panjang dan kepuasan pelanggan.

Bagan 2.2 menggambarkan perjalanan ISO 9001.

2.1.2 ISO 9001:2015

Standar ISO ditinjau setiap 5 tahun sekali untuk memastikan standar tersebut tetap up to date dan sesuai dengan kebutuhan market (pasar) dan ISO 9001:2015 merupakan revisi terbaru dengan lompatan yang cukup besar dari versi sebelumnya. Menekankan pada aspek penerapan manajemen risiko di seluruh level perusahaan,

standar ini memaksa organisasi untuk memiliki budaya risk based thinking dalam setiap perencanaan strategis dan eksekusinya. Era perubahan yang semakin cepat akibat perkembangan teknologi, khususnya teknologi informasi telah membawa konsekuensi tersendiri, yaitu semakin tingginya risiko yang dihadapi oleh organisasi. Ketidakpastian yang semakin besar akibat perilaku konsumen yang mudah berubah dan semakin sulit diprediksi menyebabkan organisasi tidak lagi dapat menyandarkan diri hanya pada perbaikan berkelanjutan dalam manajemen kualitas internalnya, namun harus semakin aware terhadap isu-isu terbaru yang berkembang dan memiliki potensi untuk mempengaruhi bidang bisnis yang digelutinya.



Gambar 2.2 Sejarah ISO 9001

.

ISO 9001:2015 mencoba menjawab tantangan tersebut. Terdiri dari 10 prinsip, standar 9001 versi terbaru ini dibuat sebagai kerangka bagi manajemen perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa untuk berpikir terhadap kemungkinan risiko yang akan dihadapi dalam setiap pengambilan keputusan serta mampu mengidentifikasi peluang yang ada. Selain itu, setiap klausul dibuat lebih fleksibel untuk memudahkan perusahaan dalam beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang baru. Kesepuluh prinsip dalam ISO 9001:2015 dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Prinsip-prinsip dalam ISO 9001:2015

No	Prinsip SMM	Klausul-klausul ISO 9001:2015			
1	Lingkup	-			
2	Acuan Normatif	-			
3	Istilah dan Definisi	-			
4	Konteks Organisasi	4.1	Memahami organisasi dan konteksnya		
		4.2	Memahami kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan		
		4.3	Menentukan lingkup sistem manajemen mutu		
		4.4	Sistem manajemen mutu dan prosesnya		
5	Kepemimpinan	5.1	Kepemimpinan dan komitmen	5.1.1	Umum
				5.1.2	Fokus pada pelanggan
		5.2	Kebijakan		
		5.3	Peran, tanggung jawab dan wewenang organisai		
6	Tinjauan Manajemen	6.1	Tindakan ditujukan pada risiko dan peluang		
		6.2	Sasaran mutu dan perencanaan untuk pencapaiannya		
		6.3	Perubahan perencanaan		
7	Dukungan	7.1	Sumber daya (Personil, infrastruktur, lingkungan, Pengetahuan Organisasi	7.1.1	Umum
		7.1	Sumber daya (Personil, infrastruktur, lingkungan, Pengetahuan Organisasi	7.1.2	Sumber Daya Manusia
				7.1.3	Infrastruktur
				7.1.4	Lingkungan untuk operasi proses
				7.1.5	Sumber daya pemantauan dan pengukuran
				7.1.6	Pengetahuan organisasi
		7.2	Kompetensi		
		7.3	Kepedulian		

Lanjutan tabel 2.1 Prinsip-prinsip dalam ISO 9001:2015

No	Prinsip SMM	Klausul-klausul ISO 9001:2015			
		7.4	Komunikasi		
		7.5	Informasi Terdokumentasi	7.5.1	Umum
				7.5.2	Membuat dan memperbarui
				7.5.3	Pengendalian informasi terdokumentasi
8	Operasi	8.1	Perencanaan dan Pengendalian Operasional		
		8.2	Persyaratan produk dan jasa	8.2.1	Komunikasi pelanggan
				8.2.2	Menentukan persyaratan berkaitan dengan produk dan jasa
				8.2.3	Tinjauan persyaratan berkaitan dengan produk dan jasa
				8.2.4	Perubahan persyaratan pada produk dan jasa
		8.3	Desain dan pengembangan produk dan jasa	8.3.1	Umum
		8.4	Pengendalian proses, produk dan jasa yang disediakan eksternal	8.4.1	Umum
				8.4.2	Jenis dan cakupan pengendalian
				8.4.3	Informasi untuk penyedia eksternal
		8.5	Produksi dan penyediaan jasa	8.5.1	Pengendalian produksi dan penyediaan jasa
				8.5.2	Identifikasi dan mampu telusur
				8.5.3	Properti milik pelanggan atau penyedia eksternal
				8.5.4	Preservasi
				8.5.5	Kegiatan pasca penyerahan
				8.5.6	Pengendalian perubahan
		8.6	Pelepasan produk dan jasa		
		8.7	Pengendalian Ketidaksesuaian keluaran		

Lanjutan tabel 2.1 Prinsip-prinsip dalam ISO 9001:2015

No	Prinsip SMM	Klausul-klausul ISO 9001:2015			
9	Evaluasi Kinerja	9.1	Pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi	9.1.1	Umum
				9.1.2	Kepuasan pelanggan
				9.1.3	Analisis dan evaluasi
		9.2	Audit Internal		
		9.3	Tinjauan Manajemen	9.3.1	Umum
				9.3.2	Input tinjauan manajemen
				9.3.3	Output tinjauan manajemen
10	Peningkatan	10.1	Umum		
		10.2	Ketidaksesuaian dan tindakan korektif		
		10.3	Peningkatan berkelanjutan		

Sumber: *ISO 9001:2015, 2015*

2.2 Manajemen Risiko

Dalam kamus besar bahasa indonesia, risiko memiliki definisi sebagai akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Sedangkan manajemen risiko merupakan proses formal yang memungkinkan identifikasi, penilaian, perencanaan dan pengelolaan risiko (Merna & Thani, 2008). Manajemen risiko sendiri dimulai dari bidang kesehatan dan keselamatan kerja (K3) pada era tahun 1980. Dengan semakin banyaknya permasalahan dan kecelakaan kerja yang terjadi terutama dalam pekerjaan yang berbasis proyek, maka mulai timbul sikap kehati-hatian dalam pengambilan keputusan untuk menghindari efek domino yang diakibatkan permasalahan tersebut. Sebab, risiko yang terjadi dan tidak diantisipasi ternyata memberikan kontribusi besar terhadap terjadinya loss yang mampu membuat sebuah pekerjaan/ proyek tidak dapat dilanjutkan atau jika dilanjutkan akan menimbulkan kerugian yang cukup besar bagi organisasi. Untuk itu mulai dirasakan kebutuhan akan pengelolaan manajerial yang mampu memperhitungkan risiko serta dampaknya dan kemampuan untuk mengatasi risiko tersebut. Pada dasarnya, manajemen risiko adalah tindakan pencegahan terhadap risiko yang mungkin terjadi.

2.2.1 Manfaat Manajemen Risiko

Menurut Darmawi, (2005, p. 11), manfaat manajemen risiko yang diberikan terhadap perusahaan dapat dibagi dalam 5 (lima) kategori utama yaitu :

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

2.2.2 Komponen Risiko Bisnis

Agar organisasi lebih mudah dalam mengidentifikasi risiko yang harus dihadapi maka risiko sebaiknya diklasifikasi terlebih dahulu. Banyak penelitian yang telah membagi risiko ini ke dalam berbagai kategori seperti Frame (2003) yang membagi risiko bisnis menjadi 5 komponen utama. Gambar 2.3 menunjukkan kelima komponen tersebut.

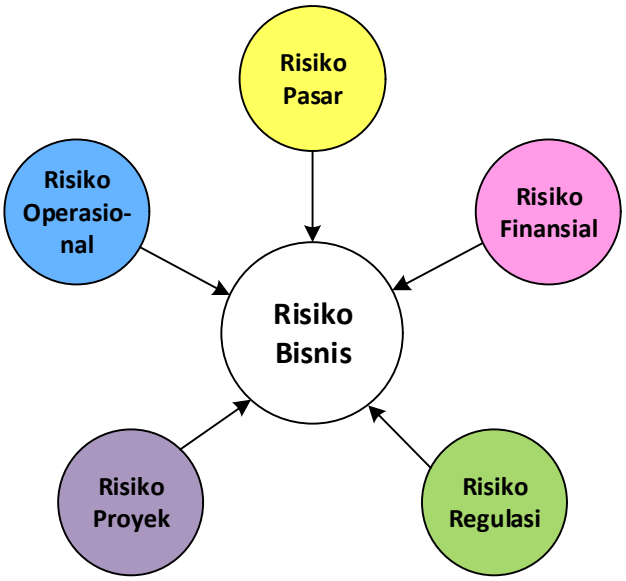
1. Risiko Pasar

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

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

   Risiko regulasi terkait dengan dampak dari produk regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah terhadap bidang bisnis yang digeluti oleh perusahaan. Pada umumnya sebelum regulasi diberlakukan, pemerintah akan melakukan

sosialisasi selama rentang waktu tertentu dengan tujuan agar industri yang terkait dapat mempersiapkan diri untuk pemberlakuan aturan tersebut.



Gambar 2.3 Komponen utama dalam risiko bisnis (Frame, 2003)

4. Risiko Proyek

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

5. Risiko Operasional

   Risiko yang timbul karena tidak berfungsinya sistem internal yang berlaku, kesalahan manusia, atau kegagalan sistem. Sumber terjadinya risiko operasional paling luas dibanding risiko lainnya yakni bersumber dari kegiatan operasional dan jasa, akuntansi, sistem teknologi informasi, sistem informasi manajemen atau sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam beberapa implementasi manajemen risiko di perusahaan, risiko pasar, risiko regulasi dan risiko proyek juga disebut sebagai risiko bisnis.

2.2.3 Siklus dalam Manajemen Risiko

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

1. Identifikasi Risiko

   Tahap ini menentukan risiko yang mungkin terjadi dari suatu proses bisnis dan seberapa jauh dampaknya terhadap organisasi, mendokumentasikan karakteristik dari masing-masing risiko dan membedakan antara risiko internal dan eksternal. Sumber utama dari risiko yang berpotensi menimbulkan kondisi major juga harus dikenali. Dampak pada organisasi harus ditentukan dan dikelompokkan ke dalam bidang finansial, operasional/teknis, personil, dan lainnya. Teknik yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam mengidentifikasi risiko antara lain brainstorming, survei, wawancara, informasi historis, teknik delphi, kuesioner, analisa SWOT, dan lainnya. Selain risiko, aktivitas usaha yang dapat dikontrol dengan tujuan untuk mengurangi risiko juga harus diidentifikasi. Teknik lainnya dapat menggunakan 7S dari McKenzie yaitu: *shared value, strategy, structure, staff, skill, system*, dan *style*.

2. Pengukuran Risiko

   Tahap ini menilai sejauh mana dampak dari *events* (kejadian atau keadaan) dapat mengganggu pencapaian sasaran organisasi. Besarnya dampak dapat diketahui dari *inherent* dan *residual risk*, dan dapat dianalisis dalam dua perspektif, yaitu: *likelihood* (kecenderungan atau peluang) dan *impact/consequence* (besaran dari terealisirnya risiko). Dengan demikian, besarnya risiko atas setiap kegiatan organisasi merupakan perkalian antara *likelihood* dan *consequence*.

   Penilaian risiko dapat menggunakan dua teknik, yaitu: (1) *qualitative techniques*; dan (2) *quantitative techniques. Qualitative techniques* menggunakan beberapa tools seperti *self-assessment* (*low, medium, high*), *questionnaires*, dan *internal audit reviews*. Sementara itu, *quantitative techniques* data berbentuk angka yang diperoleh dari tools seperti *probability based*, *non-probabilistic models* (optimalkan hanya asumsi *consequence*), dan *benchmarking*.

Gambar 2.4 memperlihatkan matriks tingkat risiko yang digunakan untuk melakukan penilaian dengan parameter *likelihood* dan *severity* atau *consequences*.

Likelihood	Severity	Negligible (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Extreme (5)
Rare (1)		Low (1x1)	Low (1x2)	Low (1x3)	Low (1x4)	Medium (1x5)
Unlikely (2)		Low (2x1)	Low (2x2)	Medium (2x3)	Medium (2x4)	High (2x5)
Possible (3)		Low (3x1)	Medium (3x2)	Medium (3x3)	High (3x4)	High (3x5)
Likely (4)		Low (4x1)	Medium (4x2)	High (4x3)	High (4x4)	Very High (4x5)
Almost Certain (5)		Medium (5x1)	High (5x2)	High (5x3)	Very High (5x4)	Very High (5x5)

Gambar 2.4 Matriks tingkat risiko (*AS/NZ 4360 & NHS QIS*)

3. Pemetaan Risiko

   Pemetaan risiko ditujukan untuk menetapkan priorias risiko berdasarkan kepentingannya bagi perusahaan. Adanya prioritas dikarenakan perusahaan memiliki keterbatasan dalam sumber daya manusia dan jumlah uang sehingga perusahaan perlu menetapkan skala prioritas yang tepat berdasarkan dampak yang mungkin ditimbulkan.

4. Model Pengelolaan Risiko

   Model pengelolaan risiko terdapat beberapa macam diantaranya model pengelolaan risiko secara konvensional, penetapan modal risiko, struktur organisasi pengelolaan dan lain-lain. Sedangkan pengelolaan terhadap risiko menurut The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2004), dibagi menjadi 4 tindakan, yaitu:

   - *Risk Avoidance*

     Tidak melakukan akitivitas yang menimbulkan atau meningkatkan terjadinya risiko yang tidak diinginkan. Apabila perusahaan ingin melakukan hal ini sebaiknya mempertimbangkan potensial keuntungan dan kerugiannya. Contoh risk avoidance adalah keluar dari lini produk

tertentu, menurunkan tingkat ekspansi ke pasar dengan geografi yang berbeda atau menjual salah devisi perusahaan.

- *Risk Reduction*

  Disebut juga dengan risk mitigation merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau meminimalkan dampak yang ditimbulkan.

- *Risk Sharing*

  Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau dampak yang ditimbulkan salah satunya dapat dilakukan dengan membagi atau mentransfer sebagian dari risiko tersebut kepada pihak lain. Umumnya teknik ini dilakukan dengan membeli asuransi, menjalin sebuah transaksi atau kontrak perlindungan nilai dan menyerahkan pengelolaan suatu aktivitas kepada pihak lain (outsourcing).

- *Risk Acceptance*

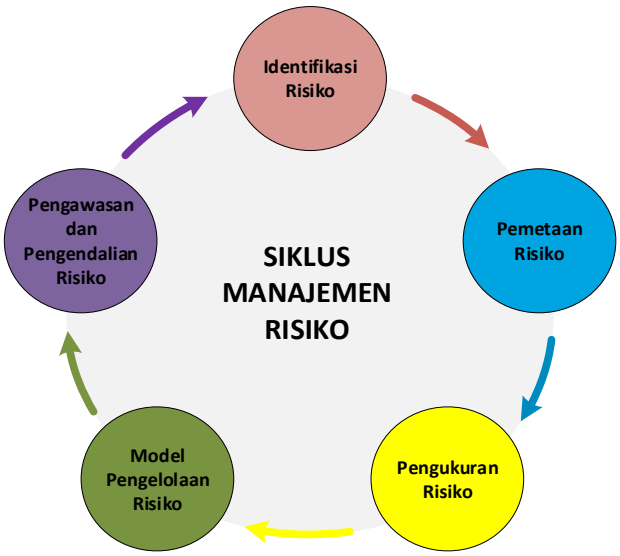
  Walaupun risiko tertentu dapat dihilangkan dengan cara mengurangi maupun mentransfernya, namun beberapa risiko harus tetap diterima sebagai bagian penting dari suatu aktivitas.

5. Monitor dan Pengendalian

   Monitor dan pengendalian penting karena:

   a. Manajemen perlu memastikan bahwa pelaksanaan pengelolaan risiko berjalan sesuai dengan rencana;
   b. Manajemen juga perlu memastikan bahwa pelaksanaan pengelolaan risiko cukup efektif;
   c. Risiko itu sendiri berkembang, monitor dan pengendalian bertujuan untuk memantau perkembangan terhadap kecenderungan berubahnya profil risiko. Perubahan ini berdampak pada pergerseran peta risiko yang otomatis pada perubahan prioritas risiko.

Bagan 2.5 berikut ini smenggambarkan secara singkat siklus pada manajemen risiko.



Gambar 2.5 Siklus Manajemen Risiko (Djohanputro, 2008)

2.2.4 Manajemen Risiko Korporat

Pengelolaan risiko secara korporat umumnya difokuskan pada 3 kelompok besar risiko internal, yaitu:

1. Risiko Finansial (*Financial Risk*)
2. Risiko Bisnis (*Businese Risk*)
3. Risiko Operasional (*Operational Risk*)

Penjelasan untuk ketiga jenis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1) Risiko Finansial (*Financial Risk*)

Risiko ini terkait dengan sejauh mana perusahaan bergantung kepada pembiayaan eskternal (misalkan pendanaan dari bank) untuk mendukung operasi yang sedang berlangsung. Risiko keuangan tercermin dalam faktor-faktor seperti kewajiban kontrak, jatuh tempo pembayaran utang, likuiditas, dan hal lainnya yang mengurangi fleksibilitas keuangan. Perusahaan yang mengandalkan pada pihak eksternal untuk pembiayaan berisiko lebih besar daripada yang menggunakan dana sendiri yang dihasilkan secara internal.

2) Risiko Bisnis (*Businese Risk*)

Risiko Bisnis adalah Risiko yang kebanyakan berhubungan dengan faktor ekternal yaitu :

- Risiko produk kurang diterima pasar serta kurang kompetitif ;
- Risiko Harga jual produksi turun sesuai mekanisme suplai dan demand, suplainya besar demandnya tetap;
- Risiko harga jual terlalu tinggi;
- Risiko legal terkait perijinan dan legalitas lahan dalam pembangunan pabrik;
- Risiko yang berhubungan dengan dampak lingkungan
- Risiko perusahaan kurang mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.

Pengelolaan Risiko Bisnis dilakukan melalui penerapan sistem:

i. Pengendalian intern secara konsisten dengan diterbitkan berbagai aturan dan standard operating prosedur (SOP);
ii. Pengendalian eksternal untuk mitigasi risiko dengan menggunakan bantuan konsultan hukum, konsultan marketing dan konsultan manajemen;

Dengan pengendalian tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara effisien, etis dan prudent, dimana kegagalan dalam risiko bisnis berdampak pada:

- Produk kurang kompetitif tidak mampu bersaing dengan produk sejenis;
- Perijinan tdak keluar atau berlarut-larut;
- Denda;
- Pembekuan ijin usaha;
- Pencabutan ijin usaha.

3) Risiko Operasional (*Operational Risk*)

Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan oleh ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional perusahaan. Risiko operasional dapat

menimbulkan kerugian keuangan secara langsung maupun tidak langsung dan kerugian potensial atas hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan. Risiko ini merupakan risiko yang melekat (inherent) pada setiap aktivitas fungsional perusahaan, seperti kegiatan produksi, operasional dan jasa, pembiayaan perdagangan, pendanaan dan instrumen utang, teknologi sistem informasi dan sistem informasi manajemen serta pengelolaan sumber daya manusia.

Terdapat empat jenis kejadian risiko operasional berdasarkan kemungkinan dan dampak, yang digunakan dalam penelitian ini seperti penilaian tingkat risiko dalam AS / NZS 4360:1995, yaitu:

- risiko sangat tinggi,
- risiko tinggi,
- risiko sedang, dan
- risiko rendah

Manajemen risiko operasional umumnya hanya terfokus kepada kejadian yang sifatnya risiko tinggi dan sedang. Perusahaan tidak terfokus kepada kejadian dengan risiko rendah, akibat biaya pengelolaan dan pemantauannya mungkin lebih tinggi dari kerugian yang ditimbulkan. Sebaliknya, kejadian yang sifatnya sangat tinggi adalah tidak relevan, mengingat kejadian ini akan mengakibatkan perusahaan jatuh dalam waktu singkat. Risiko yang tingkatnya tinggi dan sedang dikelola oleh perusahaan untuk menciptakan efisiensi. Kejadian ini cenderung sudah diantisipasi / dapat diperkirakan (*expected loss*) dan dianggap sebagai biaya pelaksanaan usaha. Untuk kejadian risiko sangat tinggi perlu diperhatikan secara seksama mengingat kejadian ini dapat mengakibatkan kerugian yang sangat besar bahkan dapat menyebabkan kejatuhan perusahaan.

Dalam manajemen risiko operasional, Perusahaan dipersyaratkan untuk memperhitungkan kerugian yang diperkirakan (*expected loss*) dan kerugian yang tidak diperkirakan (*un-expected loss)* dalam kebutuhan modal bagi risiko operasional. *Expected loss* / kerugian yang diperkirakan didefinisikan sebagai kerugian yang timbul akibat pelaksanaan kegiatan usaha secara normal. Jenis

kerugian ini diasumsikan selalu ada sepanjang perusahaan melaksanakan kegiatan usahanya.

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akusisi yang dilakukan. Untuk dapat mengetahui sampai sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan antara perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil yang telah dicapai.

Adapun definisi dari pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001:353), pengertian penilaian kinerja adalah :

"*Penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya, berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya*".

2.3.1 Tujuan dan Manfaat SIstem Pengukuran Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001:353) adalah :

"Untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi"

Berikut adalah alasan mengapa organisasi perlu mengadopsi pengukuran kinerja (Behn, 2003).

1. Untuk mengevaluasi

   Evaluasi dilakukan untuk mengetahui seberapa baik kinerja organisasi. Proses evaluasi terdiri dari dua variabel: data kinerja organisasi dan patokan yang menciptakan suatu kerangka untuk menganalisis data kinerja tersebut.

2. Untuk mengendalikan

   Manajer memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan mereka telah melakukan pekerjaan mereka secara benar.

3. Untuk menganggarkan

   Anggaran adalah perangkat mentah untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang buruk tidak selalu berubah menjadi baik ketika dilakukan pemotongan anggaran sebagai tindakan disipliner. Terkadang kenaikan anggaran menjadi jawaban untuk peningkatan kinerja.

4. Untuk memotivasi

   Para karyawan perlu diberikan target yang signifikan untuk mereka raih dan lalu menggunakan ukuran kinerja untuk memfokuskan energi para karyawan dan memberikan perasaan telah mencapai sesuatu. Target kinerja juga bisa mendorong munculnya kreativitas dalam mengembangkan cara-cara yang lebih baik untuk mencapai suatu tujuan.

5. Untuk merayakan

   Organisasi perlu memperingati prestasi-prestasi yang mereka raih, karena ritual semacam peringatan ini bisa mengikat orang-orang yang ada di dalam tim, memberikan mereka perasaan terikat. Perayaan merupakan aktivitas yang mengeksplisitkan pengakuan atas prestasi dan pencapaian.

6. Untuk bisa belajar

   Pembelajaran merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh organisasi untuk bisa terus berkembang. Pembelajaran ini bisa didapat dengan mengevaluasi kinerja sendiri, semisal dengan mengidentifikasi apa-apa saja yang berhasil dan yang tidak. Dengan mengevaluasi hal ini, organisasi akan bisa pelajari alasan di balik kinerja baik dan buruk.

7. Untuk mengembangkan

   Organisasi harus belajar tentang apa-apa yang harus dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja. Oleh karenanya organisasi membutuhkan umpan balik untuk menilai kesesuaian rencana dan arahan serta target sehingga bisa didapatkan pengertian mana-mana saja perihal yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

2.3.2 Metode Pengukuran Kinerja

Metode pengukuran kinerja berkembang dengan pesat dan memiliki berbagai macam perspektif dengan tujuan agar pengukuran yang dilakukan oleh organisasi

dapat memberikan informasi secara lengkap mengenai kondisi perusahaan dalam proses pencapaian sasaran organisasi. Beberapa metode yang dikenal di dunia adalah sebagai berikut:

a) Balance Scorecard (BSC)

   Balanced Scorecard dikembangkan oleh Kaplan (1992) dan Norton (1996) dengan berpandangan kepada empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. BSC bukan merupakan daftar pengukuran statis, melainkan sebuah kerangka logis untuk melaksanakan dan menyelaraskan program-program yang berfokus pada strategi. Scorecard menerjemahkan visi dan strategi unit bisnis ke dalam tujuan dan ukuran di empat perspektif yang berbeda.

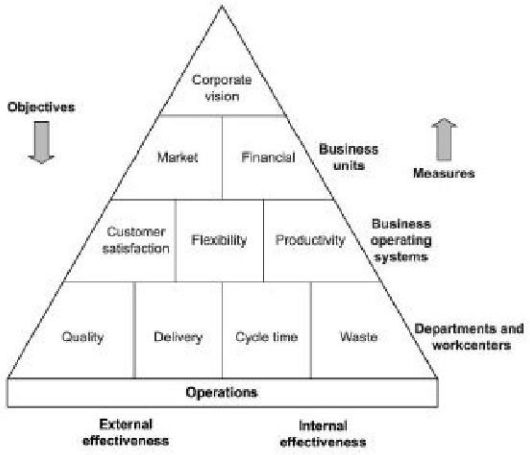
b) Performance Pyramid System (PPS)

   PPS adalah sebuah sistem yang saling terkait dari variable kinerja yang berbeda, yang dikontrol pada tingkat organisasi yang berbeda. Tujuan dari kinerja piramida adalah link suatu strategi organisasi dengan operasi-operasi dengan menerjemahkan tujuan-tujuan dari atas ke bawah (prioritas pelanggan) dan pengukuran dari bawah ke atas. Pengukuran kinerja ini mencakup empat tingkat tujuan yang membahas efektivitas organisasi eksternal (sisi kiri piramida) dan efisiensi internal (sisi kanan piramida). Kekuatan utama PPS adalah usahanya untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan perusahaan dengan indikator kinerja operasional. Namun, pendekatan ini tidak menyediakan mekanisme untuk mengidentifikasi indikator kinerja kunci/key performance indicator, juga tidak secara eksplisit mengintegrasikan konsep perbaikan terus-menerus. Hirarki dalam PPS digambarkan pada gambar 2.6.

c) Activity-Based Costing (ABC)

   Johnson dan Kaplan telah mengembangkan sebuah pendekatan untuk akuntansi biaya pada tahun 1980 yang disebut dengan activity-based costing (ABC). Teknik dasar ABC adalah untuk menganalisa biaya tidak langsung dalam perusahaan dan untuk menemukan kegiatan yang menyebabkan biaya-biaya tersebut. Dalam beberapa kasus, metode ABC digunakan untuk menilai

harga produk, pengambilan keputusan produksi, pengurangan biaya overhead dan peningkatan berkesinambungan.



Gambar 2.6 *The Performance Pyramid* (Cross & Lynch, 1992)

d) Activity-Based Costing (ABC)

Johnson dan Kaplan telah mengembangkan sebuah pendekatan untuk akuntansi biaya pada tahun 1980 yang disebut dengan activity-based costing (ABC). Teknik dasar ABC adalah untuk menganalisa biaya tidak langsung dalam perusahaan dan untuk menemukan kegiatan yang menyebabkan biaya-biaya tersebut. Dalam beberapa kasus, metode ABC digunakan untuk menilai harga produk, pengambilan keputusan produksi, pengurangan biaya overhead dan peningkatan berkesinambungan.

e) Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)

ProMES adalah sistem manajemen yang sangat efektif untuk mengukur dan meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kinerja keseluruhan orang-orang dalam organisasi. Ini ditemukan oleh Psikolog Industri dan Organisasi Robert D. Pritchard, profesor emeritus di University of Central Florida. ProMES didasarkan pada teori perilaku kerja yang memandang motivasi sebagai suatu proses alokasi sumber daya ke seluruh tindakan dan tugas, dimana sumber daya tersebut adalah waktu dan tenaga seseorang.

f) Malcolm Baldrige Criteria for Performance

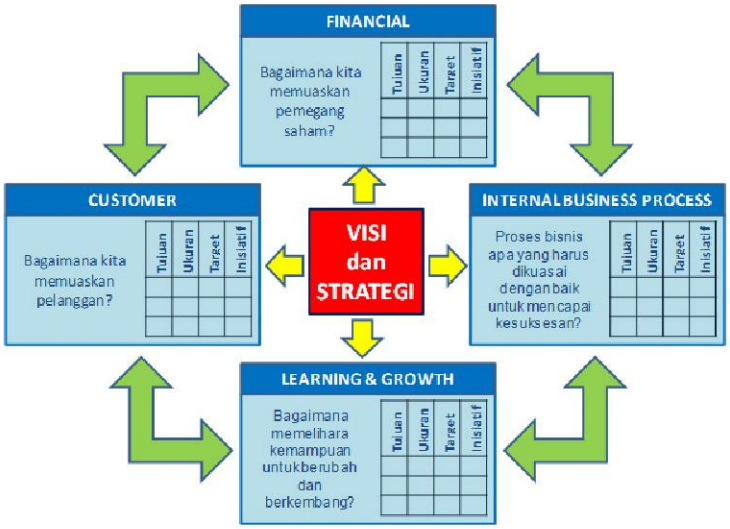
Metode ini pertama kali diciptakan oleh U.S. Congress pada tahun 1987, dibawah Public Law 100-107, sebagai penghormatan kepada Malcolm Baldrige, Commerce Departement Secretary, yang meninggal dalam kecelakaan olahraga berkuda pada tahun 1987. Di Negara asalnya, Amerika Serikat, Malcolm Baldrige Award diberikan setiap tahun dan diberikan langsung oleh Presiden Amerika Serikat. Sampai Tahun 2007, Malcolm Baldrige Criteria for Performance Exellence (MBCfPE) telah diadopsi oleh puluhan ribu perusahaan di lebih dari 70-an Negara, termasuk Indonesia yang mengadopsi MBCfPE menjadi Indonesia Quality Awards (IQA) for BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Sedikitnya ada 7 (tujuh) kategori yang dinilai dalam penerapan MBCfPE, yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Perencanaan Strategis
3. Fokus Pasar dan Pelanggan
4. Pengukuran, Analisi dan Manajemen Pengetahuan
5. Fokus Sumber Daya Manusia
6. Manajemen Proses
7. Keunggulan Kinerja.

2.4 *Balance Scorecard*

Balanced scorecard (BSC) adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan visi dan strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. BSC pertama kali dikembangkan dan digunakan pada perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Dengan tidak hanya berfokus pada hasil finansial melainkan juga masalah manusia, BSC membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan yang pada gilirannya akan membantu organisasi untuk bertindak sesuai tujuan jangka panjangnya. Sistem manajemen strategis membantu manajer untuk berfokus pada ukuran kinerja sambil menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses, dan karyawan. Metode BSC

memiliki 4 perspektif untuk mengukur kinerja organisasi seperti tergambar pada gambar 2.7.



Gambar 2.7 *Balance Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996)

(i) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain dan harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

(ii) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: customer core measurement dan customer value prepositions. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan ini terangkum dalam tabel 2.2 dan gambar 2.8.

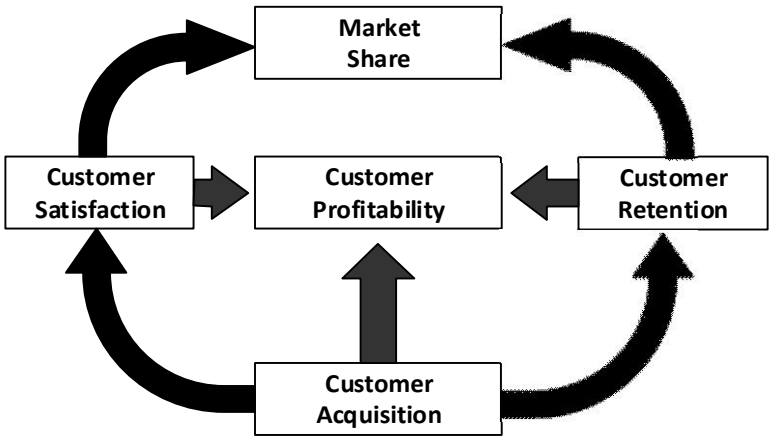
Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction* dan *customer profitability*. Sedangkan *customer value prepositions* merupakan konsep penting dalam memahami faktor pendorong utama komponen *customer core measurement*. Atribut yang membentuk

proporsi nilai adalah *product/services attributes, customer relationship* dan *image/reputation.*

Tabel 2.2 *Customer Perpective*

Market Share	Mencerminkan proporsi bisnis sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam hal jumlah pelanggan, uang yang dikeluarkan, atau volume unit terjual).
Customer acquisition	Ukuran, dalam istilah absolut atau relatif, tingkat di mana unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan baru atau bisnis.
Customer retention	Trek, dalam istilah absolut atau relatif, tingkat di mana unit bisnis tetap dipertahankan atau memelihara hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggannya.
Customer satisfaction	Menilai tingkat kepuasan pelanggan sesuai dengan kriteria kinerja yang spesifik dalam proposisi nilai.
Customer profitability	Mengukur keuntungan bersih dari pelanggan, atau segmen, setelah biaya khusus yang dibutuhkan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Sumber: Kaplan dan Norton, 1996

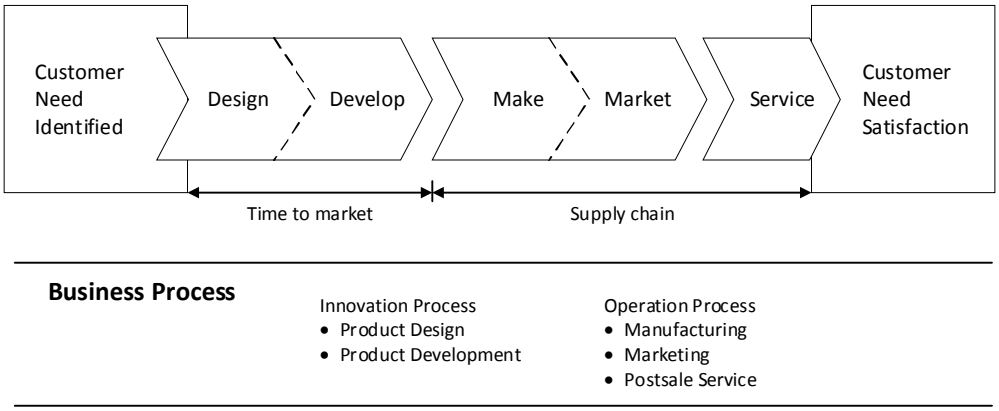


Gambar 2.8 *Customer Perspective* (Kaplan & Norton, 1996)

(iii)Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Scorecarddalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis

mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam inovasi, operasi dan layanan purna jual seperti dalam gambar 2.9.



Gambar 2.9 *The internal business process value chain perspective* (Kaplan & Norton, 1996)

(iv) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi knowledge worker, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi knowledge worker organization dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

2.5 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Metode AHP dikembangkan pada awal tahun 1970-an oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika yang bekerja pada University of Pittburg, Amerika Serikat. Metode ini merupakan perangkat pengambil keputusan untuk multivariable yang mungkin terdiri dari faktor-faktor subyektif maupun obyektif. Metode ini mencoba mengoptimalkan faktor-faktor intuisi, pemikiran, pengalaman, pengetahuan, emosi dan rasa ke dalam suatu proses yang sistematis.

Menurut Saaty (1993), pada dasarnya AHP dikembangkan dengan memperhatikan proses pengembangan pendapat manusia pada saat menghadapi permasalahan yang segera ingin dipecahkan. Selain itu, AHP juga menghubungkan pengujian validitas dan konsistensi pendapat manusia secara sistematis.

AHP juga mempunya beberapa kelebihan dan kelemahan dalam penerapannya.

- Kelebihan AHP:
  - Mampu membahas permasalahan yang kompleks dan tidak terstruktur secara detail,
  - Memadukan intuisi, pikiran, perasaan dan penginderaan dalam menganalisis proses pengambilan keputusan,
  - Memiliki kemampuan melakukan sintesa pemikiran berbagai sudut pandang responden,
  - Memperhitungkan konsistensi dari penilaian yang telah dilakukan dalam membandingkan faktor-faktor untuk validasi keputusan,
  - Kemudahan dalam mengukur elemennya,
  - Memungkinkan untuk melakukan perencanaan ke depan (forward) atau sebaliknya, menjabarkan masa depan yang ingin dicapai ke masa kini (backward).
- Kelemahan AHP:
  - Dalam penerapannya harus melibatkan orang-orang yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang permasalahan dan tentang metode AHP itu sendiri,
  - Untuk melakukan perbaikan keputusan, walaupun kecil, harus dimulai lagi dari tahap awal dan memakan waktu yang relatif lama.

- AHP tidak dapat diterapkan pada suatu perbedaan sudut pandang yang sangat ekstrim di antara responden.

2.5.1 Langkah-langkah dan prosedur AHP

Secara umum langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan AHP untuk pemecahan masalah adalah sebagai berikut:

(i) Menyusun masalah ke dalam suatu hierarchy sehingga permasalahan yang kompleks dapat ditinjau dari sisi yang detail dan terukur. Penyusunan hierarchy yang memenuhi kebutuhan harus melibatkan pihak-pihak ahli di bidang pengambilan keputusan. Tujuan yang diinginkan dari masalah ditempatkan pada tingkat tertinggi dalam hierarchy.

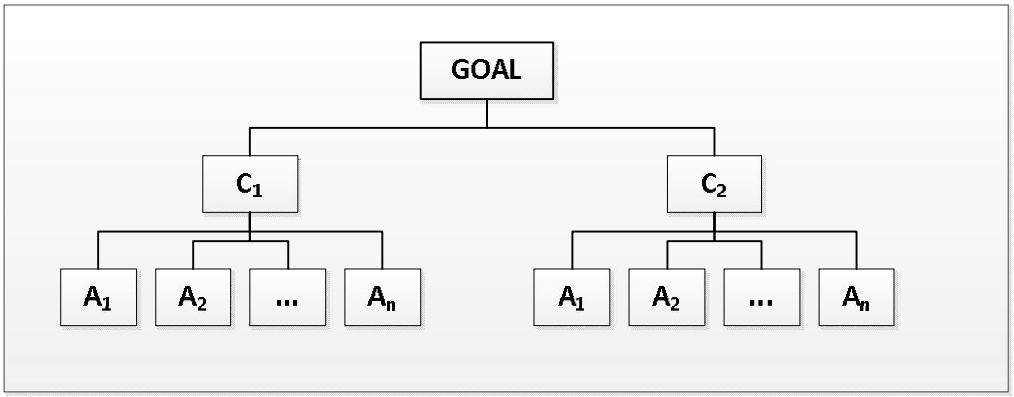
(ii) Penyusunan prioritas untuk tiap elemen masalah pada tingkat hierarch. Proses ini akan menghasilkan bobot/kontribusi elemen terhadap pencapaian tujuan, sehingga elemen dengan bobot tertinggi memiliki prioritas penanganan. Prioritas dihasilkan dari suatu matriks perbandingan berpasangan antara seluruh elemen pada tingkat hierarchy yang sama.

(iii) Melakukan pengujian konsistensi terhadap perbandingan antarelemen yang didapatkan pada tiap level hierarchy. Konsistensi perbandingan ditinjau per matriks perbandingan dan keseluruhan hierarchy untuk memastikan bahwa urutan prioritas yang dihasilkan didapatkan dari suatu rangkaian perbandingan yang masih berada dalam batas-batas preferensi yang logis.

2.5.2 Penyusunan Hierarchy

Penyusunan hierarchy permasalahan merupakan langkah untuk mendefinisikan masalah yang rumit dan kompleks ke dalam subsistem, elemen, sub elemen dan seterusnya, sehingga menjadi lebih jelas dan detail. Hierarchy keputusan disusun berdasarkan pandangan pihak-pihak yang memiliki keahlian (expert) dan memiliki pengetahuan di bidang yang bersangkutan. Keputusan yang akan diambil dijadikan sebagai tujuan yang dijabarkan menjadi elemen-elemen yang lebih rinci sehingga mencapai suatu tahapan yang paling operasional atau terstruktur. Hierarchy permasalahan akan mempermudah pengambilan keputusan

untuk menganalisis dan mengambil kesimpulan yang harus dilakukan terhadap masalah tersebut. Susunan hirarki ini dapat dilihat pada gambar 2.10.



Gambar 2.10 Subsistem Hierarchy (Saaty, 1986)

1. Penyusunan Prioritas

   Prioritas dari elemen-elemen kriteria dapat dipandang sebagai bobot atau kontribusi elemen-elemen tersebut terhadap tujuan pengambilan keputusan. Langkah pertama dalam menentukan susunan prioritas elemen adalah dengan menyusun perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh elemen untuk setiap subsistem hierarchy. Perbandingan tersebut kemudian ditransformasikan dalam bentuk matriks untuk maksud analisis numerik. Sebagai misal terdapat suatu subsistem hierarchy dengan satu kriteria C dan sejumlah n elemen di bawahnya, A1 sampai An seperti terlihat pada gambar 2.1. Perbandingan antar elemen untuk subsistem hierarchy itu dapat dibuat dalam bentuk matriks n x n yang dinamakan dengan matriks A seperti terlihat pada tabel 2.3. Matriks ini disebut matriks perbandingan berpasangan.

   Nilai aij adalah nilai pada elemen Ai terhadap elemen Aj yang menyatakan hubungan:

   - Seberapa jauh tingkat kepentingan A_i bila dibandingkan dengan A_j, atau
   - Seberapa jauh kontribusi A_i bila dibandingkan dengan A_j, atau
   - Seberapa jauh dominasi A_i bila dibandingkan dengan A_j, atau

- Seberapa banyak sifat kriteria C terhadap A_i dibandingkan A_j

Tabel 2.3 Matriks Perbandingan Berpasangan

C	A_1	A_2	A_3	...	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	a_{13}	a_{14}	a_{15}
A_2	a_{21}	a_{22}	a_{23}	a_{24}	a_{25}
A_3	a_{31}	a_{32}	a_{33}	a_{34}	a_{35}
...	...	...	...	...	...
A_n	a_{51}	a_{52}	a_{53}	a_{54}	a_{55}

Sumber: Saaty, 1986

Bila diketahui nilai a_{ij}, maka secara teoritis nilai $a_{ij} = 1/ a_{ij}$, sedangkan nilai a_{ij} dalam situasi 1 = j adalah matriks 1.

Nilai numeric yang dikenakan untuk perbandingan di atas diperoleh dari skala perbandingan yang dibuat oleh Thomas L. Saaty pada tabel 2.4.

Tabel 2.4 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan Metode AHP

Nilai Numerik	Skala Kualitatif dan Definisi
1	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sama penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
3	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sedikit penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
5	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai cukup penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
7	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sangat penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
9	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai mutlak (sangat penting sekali) dibandingkan elemen keputusan yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai tengah, diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan

Sumber: Saaty, 1986

2. Pengujian Konsistensi Penilaian

   Pengujian konsistensi penilaian ini terbagi menjadi 2, yaitu:

   a. Pengujian Konsistensi Matriks Perbandingan Berpasangan

      Sebagai misal, A adalah lima kali lebih penting daripada elemen B, maka elemen B adalah 1/5 kali pentingnya terhadap A. Konsistensi seperti itu tidak selalu berlaku bila terdapat banyak elemen yang harus dibandingkan. Untuk sekumpulan elemen tidaklah selalu konsisten secara logis. A adalah tujuh kali lebih penting daripada D, B lima kali lebih penting daripada D dan C tiga kali lebih penting daripada B maka mudah kita tentukan bahwa C adalah 15/7 kali lebih penting daripada A. Penilaian AHP dilakukan berdasarkan pengalaman dan pemahaman yang bersifat kuantitatif dan subyektif, sehingga memungkinkan adanya penilaian yang menyimpang daripada konsistensi logis. Pada matriks yang konsisten secara praktis λmaks = n, sedangkan pada matriks yang tidak konsisten maka harus dihitung CI (Consistency Index).

   b. Pengujian Konsistensi Matriks Normalisasi

      Konsistensi merupakan dasar untuk pembenaran intuisi, penginderaan pikiran dan perasaan. AHP mengukur konsistensi dengan menghitung rasio konsistensi. Rasio konsistensi (CR) harus lebih kecil dari 10%. Jika lebih benar daripada 10% berarti penilaian yang telah dilakukan random dan perlu diperbaiki. Teknik pembobotan tiap elemen adalah dengan teori matriks tentang nilai eigen dan eigen vector. Jika telah diperoleh nilai eigen maksimum dari sebuah matriks, maka eigen vektornya menunjukkan bobot setiap elemen matriks. Bobot yang diperoleh ini merupakan nilai prioritas elemen-elemen tersebut terhadap kriteria di atasnya.

$$Index\ Consistency = CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$Rasio\ Consistency = CR = \frac{CI}{RI}$$

RI = *Index Random* (dari tabel)

Saaty menetapkan bahwa suatu matriks perbandingan adalah konsisten bila nilai CR tidak lebih daripada 0.1. Sedangkan tabel 2.5 menunjukkan nilai RI pada orde tertentu.

Tabel 2.5 Nilai Random Index

Orde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.00	0.00	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Sumber: Saaty, 1986

2.6 Metode Pengukuran Objective Matrix (OMAX)

2.6.1 Latar Belakang OMAX

Menurut Christopher (2003, p2-9.8), Objective Matrix adalah suatu sistem pengukuran kinerja parsial yang dikembangkan untuk memantau produktivitas di suatu perusahaan atau ditiap bagian saja dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut. Model ini diciptakan oleh Prof. James L. Riggs, seorang ahli produktivitas dari Amerika Serikat. Matriks ini berasal dari usaha-usaha beliau untuk 11 mengkualifikasikan perawatan yang dilandasi kasih sayang (Tender Loving Care) dalam studi produktivitas rumah sakit pada tahun 1975, yaitu suatu skema multi dimensional untuk menyertakan TLC dalam pengukuran kinerja.

Pengukuran produktivitas yang dilakukan dengan menggunakan pengukuran model OMAX, pada dasarnya merupakan perpaduan dari beberapa ukuran keberhasilan atau kriteria produktivitas yang sudah dibobot sesuai derajat kepentingan masing-masing ukuran atau kriteria itu di dalam perusahaan. Dengan demikian model ini dapat digunakan untuk mengidentifikasikan faktor-faktor yang amat berpengaruh dan yang kurang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas.

2.6.2 Kelebihan Metode OMAX

Kelebihan model OMAX dibandingkan dengan model pengukuran produktivitas yang lainnya (Christopher, 2003, p2-9.8) yaitu:

- Model ini memungkinkan menjalankan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengukuran, penilaian dan peningkatan produktivitas sekaligus.
- Adanya sasaran produktivitas yang jelas dan mudah dimengerti yang akan memberi motivasi bagi pekerja untuk mencapainya.
- Berbagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dapat diidentifikasikan dengan baik dan dapat dikuantifikasikan.
- Adanya pengertian bobot yang mencerminkan pengaruh masing-masing faktor terhadap peningkatan produktivitas yang penentuannya memerlukan persetujuan manajemen.
- Model ini menggabungkan seluruh faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dan dinilai ke dalam satu indikator atau indeks.
- Bentuk model ini fleksibel, tergantung lingkungan mana diterapkan. Dalam hal ini juga berarti bahwa data-data yang diperlukan dalam model ini mudah diperoleh di lingkungan perusahaan dimana model ini digunakan

2.6.3 Bentuk dan Susunan Metode OMAX

Menurut Christopher (2003, p2-9.9), Objective Matrix merupakan suatu metode pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator pencapaian dan suatu prosedur pembobotan untuk memperoleh indeks produktivitas total. Susunan model ini berupa matriks yaitu sebuah tabel yang sel-selnya disusun menurut kolom dan baris sehingga dapat dibaca dari atas ke bawah dan dari kiri ke kanan. Susunan matriks ini akan memudahkan dalam pengoperasiannya. Susunan model OMAX terdiri atas beberapa bagian dan dapat dilihat pada tabel 2.6. Sementara bagian yang terdiri dari beberapa kriteria produktivitas pada penelitian ini nantinya merupakan KPI-KPI yang telah dipilih dan disusun berdasarkan bobot masing-masing yang diperoleh dari pengolahan data dengan AHP. Untuk susunan model matriks OMAX dapat dilihat pada tabel 2.6.

Tabel 2.6 Format Tabel *Objective Matrix* (Christopher, 2003, p2-9.9)

	Kriteria 1	**Kriteria 2**	**Kriteria 3**	**Kriteria 4**	**Kriteria n**	**KRITERIA KINERJA/ PRODUKTIVITAS**
Baris A						
						PERFORMANCE
Baris B						10
						9
						8
						7
						6
						5
						4
						3 2
						1
Baris C						SKOR
						BOBOT
						NILAI

INDIKATOR PENCAPAIAN	

Untuk bagian-bagian dari OMAX dijelaskan sebagai berikut:

1. Kriteria Produktivitas

   Adalah kegiatan dan faktor yang mendukung produktivitas unit kerja yang sedang diukur produktivitasnya, dinyatakan dengan perbandingan (rasio). Kriteria ini menyatakan ukuran efektivitas, kuantitas dan kualitas dari output, efisiensi dan utilisasi dari input, konsistensi dari operasi dan ukuran khusus atau faktor lainnya yang secara tidak langsung berhubungan dengan tingkat

produktivitas yang diukur. Setiap kriteria harus terukur dan sebaiknya tidak saling bergantung. Kriteria yang melukiskan ukuran produktivitas letaknya di kelompok paling atas dari matriks ini.

2. Tingkat Pencapaian

   Setelah beberapa periode waktu, di lakukanlah pengukuran untuk memantau besarnya pencapaian performance untuk setiap kriteria. Keberhasilan pencapaian itu kemudian diisikan pada baris performance yang tersedia untuk semua kriteria. Kemudian untuk perhitungan rasio diperoleh dari bagian yang berkaitan dengan produktivitas. 3.

3. Sel-sel skala Matrix

   Kerangka dari badan matriks disusun dari besaran pencapaian setiap kriteria. Di dalamnya terdiri dari 11 baris, dimulai dari baris paling bawah yang merupakan pencapaian terendah atau terburuk yang dinyatakan dengan level 0, sampai dengan baris paling atas yang merupakan sasaran atau target produktivitas yang realistis yang dinyatakan dengan level 10. Tingkat pencapaian semula yaitu tingkat pencapaian yang diperoleh saat matriks mulai dioperasikan, ditempatkan pada level 3. Setelah sel-sel skala 0, 3 dan 10 diisi, sisa sel lainnya untuk setiap kriteria dengan lengkap dicantumkan 15 secara bertingkat. Sel pada level 1, 2, dan 4 sampai 9 merupakan tingkat pencapaian antara (intermediate).

4. Skor

   Pada baris skor (bagian bawah matriks), besar pencapaian pada poin nomor 2 (di bagian atas badan matriks) diubah ke dalam skor yang sesuai. Hal ini dilakukan dengan mencocokkan besaran realisasi pencapaian rasio pada poin nomor 2 dengan sel matriks yang ada dan ekuivalen dengan skala tertentu.

5. Bobot

   Setiap kriteria yang telah ditetapkan mempunyai pengaruh yang berbeda pada tingkat produktivitas yang diukur. Untuk itu, perlu dicantumkan bobot yang menyatakan derajat kepentingan (dalam satuan %) yang menunjukkan pengaruh relatif kriteria tersebut terhadap produktivitas unit kerja yang diukur. Jumlah seluruh bobot kriteria adalah 100%.

6. Nilai

   Nilai dari pencapaian yang berhasil diperoleh untuk setiap kriteria pada periode tertentu didapat dengan mengalikan skor pada kriteria tertentu dengan bobot kriteria tersebut.

7. Indikator Pencapaian

   Pada periode tententu jumlah seluruh nilai dari setiap kriteria dicantumkan pada kotak indikator pencapaian. Besarnya indikator awalnya adalah 300 karena semua kriteria mendapat skor 3 pada saat matriks mulai dioperasikan. Peningkatan produktivitas ditentukan dari besarnya kenaikan indikator pencapaian yang terjadi.

Dalam skema penilaian OMAX, terdapat Traffic Light System berhubungan erat dengan scoring system yang berfungsi sebagai tanda apakah indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Traffic Light System ini direpesentasikan dalam tiga warna yaitu :

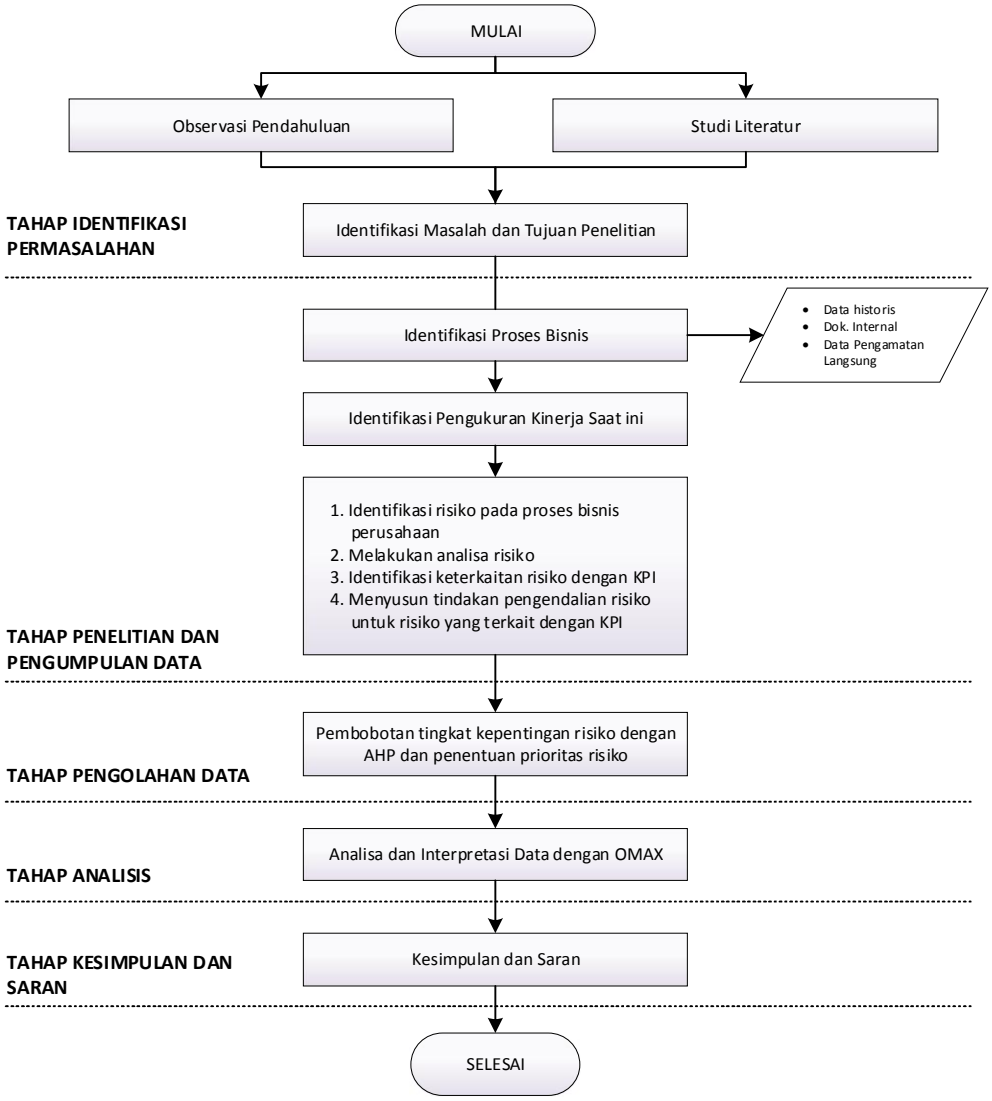
- Warna hijau, dengan ambang batas 8 sampai dengan 10 yang berarti achievement dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.
- Warna kuning, dengan ambang batas 4 sampai dengan 7 yang berarti achievement dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target.
- Warna merah, dengan ambang batas lebih achievement dari suatu indikator kinerja bener-bener di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini, proses penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3. 1 Bagan Alir Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, untuk mempermudah proses penelitian dan untuk memperjelas pemahaman atas proses penelitian akan diuraikan langkah-langkah penelitian secara sistematik dalam 6 (enam) tahapan sebagai berikut:

1) Tahap Identifikasi
2) Tahap Penelitian Awal dan Pengumpulan Data
3) Tahap Pengolahan Data
4) Tahap Analisis
5) Tahap Kesimpulan dan Saran

3.1 Tahap Identifikasi

Tahap ini merupakan tahap paling awal dari penelitian ini. Tahap ini merupakan tahap penentu, karena pada tahap ini dilakukan observasi dan identifikasi awal atas seluruh masalah yang ada, sekaligus merupakan studi pendahuluan, baik secara langsung di lapangan maupun studi literature yang relevan dengan penelitian ini. Pada tahap ini sudah harus terbentuk kerangka umum penelitian sebagai titik awal sekaligus acuan untuk tahap-tahap berikutnya.

3.1.1 Observasi Pendahuluan

Langkah awal dalam penelitian ini adalah studi dan observasi langsung terhadap aktivitas manajerial dan operasional yang ada di perusahaan obyek penelitian. Langkah ini bertujuan untuk memperoleh gambaran riil yang terjadi di lapangan dibandingkan dengan teori yang diperoleh melalui studi literature.

3.1.2 Studi Literatur

Setelah permasalahan yang akan diteliti teridentifikasi dan telah ditetapkan sebagai tujuan penelitian, maka dilakukan studi literature guna mempelajari berbagai teori yang berkaitan langsung dan menunjang penelitian. Beberapa literature yang dipelajari antara lain buku, jurnal, penelitian sejenis yang membahas tentang Manajemen Kinerja, ISO 9001:2015, Analytical Hierarchy Process dan scoring system.

3.1.3 Identifikasi masalah dan Tujuan Penelitian

Langkah kedua dalam tahap identifikasi adalah menentukan permasalahan yang akan dibahas yang sekaligus ditetapkan sebagai tujuan penelitian. Hal ini

dilakukan agar lebih fokus pada masalah dan tujuan yang telah ditetapkan dan tidak terjadi penyimpangan dalam penelitian.

3.2 Tahap Penelitian Awal dan Pengumpulan Data

Tahap Penelitian Awal merupakan langkah awal dalam proses perancangan sistem pengukuran kinerja yang akan dilakukan, yang terdiri dari pengidentifikasian sistem perusahaan yang akan diteliti serta pengidentifikasian *key performance indicator* (KPI) yang telah ditetapkan perusahaan dalam pengukuran kinerjanya. Pengumpulan data dibagi dua yaitu primer dan sekunder. Data primer yang diperoleh secara actual dan factual di lapangan dengan *focus group discussion* (FGD), wawancara, kuesioner, serta pengamatan langsung di lapangan. Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia sebelumnya, yang merupakan rekaman dari seluruh aktivitas perusahaan. Sebagai contoh adalah Company Profile, prosedur, instruksi kerja, dan laporan yang bersifat strategis lainnya.

Sebagai narasumber utama adalah pihak-pihak yang berkecimpung langsung dalam aktivitas bisnis perusahaan, yaitu personel dengan jabatan sebagai :

- Direktur Utama dengan pengalaman selama 5 tahun di posisi yang sama;
- Direktur dengan pengalaman kerja di bagian divisi operasional BSP selama 28 tahun dengan penempatan kerja di beberapa wilayah kerja perusahaan;
- Kepala Bagian Operasional BSP dengan pengalaman lebih dari 10 tahun di perusahaan dengan keahlian di operasional produksi BSP;
- Kepala Seksi Sistem Manajemen yang telah memiliki pengalaman kerja di perusahaan selama 23 tahun namun dengan pengalaman penempatan kerja di berbagai departemen yang berbeda dalam perusahaan.

3.2.1 Identifikasi Proses Bisnis Perusahaan

Pada tahap ini dilakukan identifikasi atas organisasi dan proses bisnis yang ada dalam perusahaan dengan menggunakan data-data yang ada, baik berupa panduan mutu, prosedur, peta proses bisnis perusahaan, *company profile*, laporan tahunan serta data yang diperoleh dari pengamatan langsung apabila data tersebut tidak tercakup di dalam dokumen perusahaan.

3.2.2 Identifikasi Pengukuran Kinerja Saat Ini

Tahap ini adalah mengidentifikasi pengukuran kinerja perusahaan saat ini. Sistem pengukuran kinerja yang diadopsi oleh perusahaan serta keterkaitannya dengan pencapaian visi dan misi perusahaan. Data yang diambil berupa data primer maupun sekunder.

3.2.3 Identifikasi Risiko

Pada tahap ini dilakukan identifikasi sekaligus analisa risiko yang mengacu kepada ISO 9001:2015. Setelah mendapatkan risiko-risiko di masing-masing bagian yang masuk ke dalam area penelitian maka dilakukan identifikasi risiko yang memiliki keterkaitan langsung terhadap pencapaian masing-masing KPI untuk dimasukkan kedalam daftar risiko korporat. Langkah berikutnya adalah menyusun tindakan pengendalian risiko yang memiliki keterkaitan langsung dengan KPI. Adapun metode dan narasumber yang digunakan dalam tahap ini adalah:

1. *Focused Group Discussion* (FGD) berupa diskusi dan *brainstorming* dengan para pengambil keputusan di level *middle management* di bagian yang terkait
2. Wawancara dengan pengambil keputusan di level *middle management* dan para staf.
3. Memberi kuesioner terkait dengan tindakan pengendalian risiko yang masuk ke dalam daftar risiko korporat.
4. Memberi kuesioner kepada *board of director* selaku pengambil keputusan di level manajemen atas untuk mendapatkan opini terhadap bobot risiko dari masing-masing KPI dan dampaknya terhadap pencapaian sasaran organisasi.

3.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data yang telah terkumpul sebelumnya.

3.3.1 Pembobotan KPI dengan Metode AHP

Pada tahap ini data hasil dari kuesioner diolah dengan metoda AHP untuk melihat konsistensi dari data yang diperoleh serta mencari bobot secara keseluruhan dari masing-masing KPI. Hasil pembobotan ini kemudian dikembangkan untuk mendapatkan prioritas risiko dari hasil perkalian antara bobot risiko dan tingkat

risiko. Dalam tahap ini diperoleh urutan prioritas KPI berdasarkan prioritas risiko yang menyertainya.

3.3.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan yang Akan Dikembangkan

Pengukuran ini dilakukan dengan metode *Scoring System* yang menggunakan metode OMAX. KPI yang telah disusun berdasarkan tingkat kepentingannya disusun dalam matriks OMAX berdasarkan bobotnya dari yang paling tinggi sampai dengan yang paling rendah. Dalam tahap ini diberikan nilai skor bagi kinerja perusahaan saat ini sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan dalam OMAX.

3.4 Tahap Analisis

Setelah diperoleh suatu matriks pengukuran kinerja beserta nilai kinerja perusahaan, maka skor akhir dari pengukuran tersebut dianalisa dengan Traffic Light System. TLS membagi rentang nilai menjadi 3 warna, yaitu hijau untuk rentang nilai yang menggambarkan kinerja yang bagus, warna kuning bagi rentang nilai yang mengisyaratkan perlunya pihak perusahaan memberikan perhatian lebih pada KPI tersebut karena rentang nilai tersebut menggambarkan kinerja yang berpotensi memburuk dan warna merah bagi rentang nilai yang dianggap sebagai kinerja yang buruk.

3.5 Tahap Kesimpulan dan Saran

Dalam tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan atas hasil analisis dan saran kepada pihak-pihak yang melakukan penelitian sejenis atau serupa untuk perbaikan penelitian yang akan datang

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

BAB 4

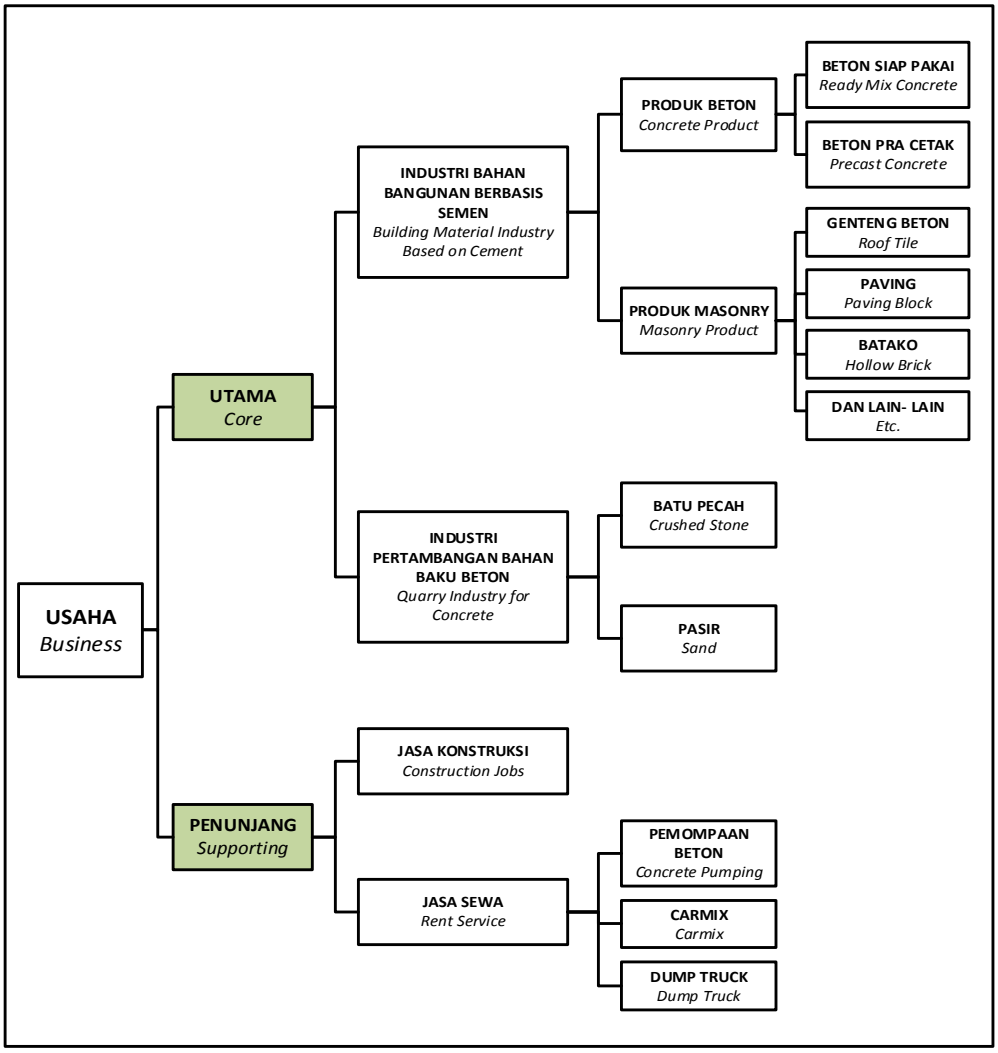
HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awalnya PT. XYZ merupakan unit usaha sampingan dari salah satu perusahaan BUMN terkemuka di Indonesia. Adapun kegiatan usahanya meliputi 3 unit usaha, yaitu unit usaha beton siap pakai (remicon), unit usaha tegel dan beton masonry, serta unit usaha pemecah batu. Pada perjalanannya, ketiga unit ini menunjukkan perkembangan yang berarti sehingga kemudian diserahkan kepada salah satu anak perusahaan perusahaan BUMN tersebut di pertengahan tahun 1988. Tujuannya adalah agar pengelolaan ketiga unit usaha tersebut dapat lebih baik dan lebih profesional mengingat lingkup bisnis dari perusahaan BUMN tersebut sudah cukup besar.

Pada tahun 1991, ketiga unit usaha sampingan tersebut kemudian dipisahkan dari perusahaan induk dan berdiri secara mandiri menjadi PT. XYZ. Pada tahun 1992, perusahaan induk juga menyerahkan salah satu unit usaha pemecahan batu (*stone crushing*) yang berlokasi di Pandaan, Pasuruan untuk dikelola PT. XYZ. Tahun 1994, melihat peluang bisnis yang masih luas, perusahaan memutuskan untuk melakukan pengembangan usaha ke Indonesia Timur dengan mendirikan pabrik beton masonry di Makasar serta melakukan perluasan pabrik beton siap pakai di Semarang. Pada tahun-tahun berikutnya, perusahaan semakin ekspansif dengan mendirikan beberapa *plant* baru di bawah koordinasi cabang-cabang di luar Jawa Timur, yaitu di Jawa Tengah, Bali dan Sulawesi Selatan. Selain itu, PT. XYZ juga melakukan diferensiasi produk dengan membuka usaha jasa (*service*) yang mendukung usaha pokok, seperti jasa konstruksi dan persewaan peralatan beton. Hal ini sebagai salah satu upaya untuk menambah rantai nilai (*value chain*) dan menjadi alternatif pendapatan bagi perusahaan di luar bisnis utama sebagai produsen produk beton.

Tahun 1997, PT. XYZ melakukan perluasan usaha dengan membuka unit usaha baru, yaitu unit usaha Beton Pracetak (*precast concrete*) di Jawa Timur yang meliputi produk berupa tiang pancang, *girder*, *beam*, *slab*, *sleeper*, *tetrapod*, dan lain-lain. Adapun *line business* perusahaan secara singkat dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini.

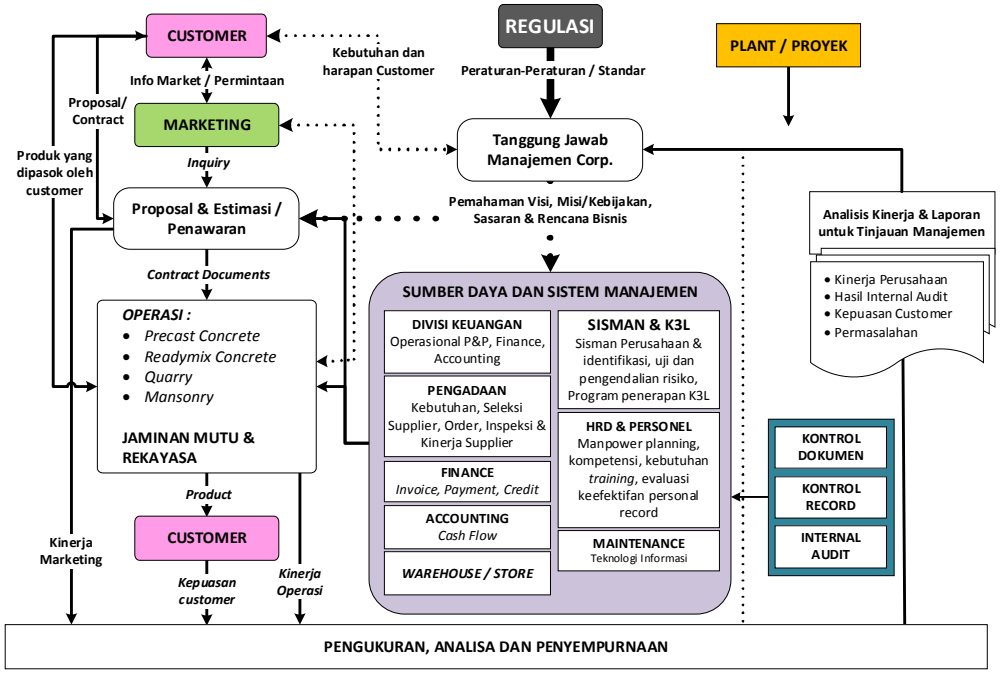


Gambar 4.1 Line business PT. XYZ (Company Profile, 2015)

4.2 Proses Bisnis Perusahaan

Proses bisnis perusahaan menggambarkan karakteristik bidang bisnis yang digeluti oleh suatu perusahaan. Dengan pemetaan proses bisnis perusahaan yang baik dapat membantu manajemen dalam menentukan dan menyusun strategi

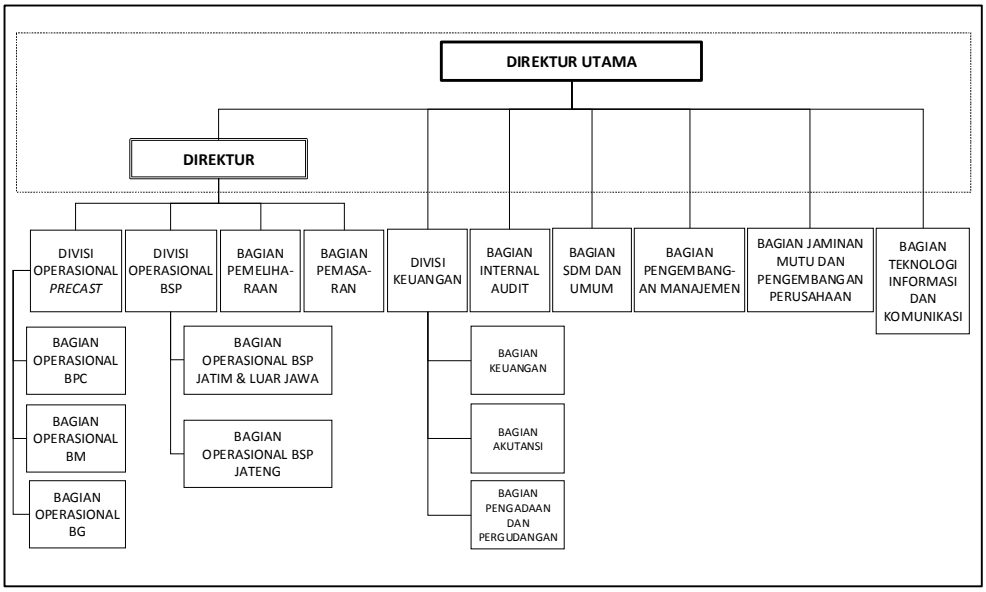
perusahaan, sehingga memahami proses bisnis perusahaan merupakan sebuah keharusan bagi manajemen khususnya dan seluruh pegawai pada umumnya. Pemahaman akan proses bisnis perusahaan dapat membantu pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien karena mereka telah memahami rangkaian pekerjaan dan saling keterkaitan antar bagian atau departemen. Adapun proses bisnis PT. XYZ secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Proses Bisnis Korporasi Perusahaan (Quality Manual, 2017)

4.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. XYZ banyak dipengaruhi oleh bentuk dari proses bisnis perusahaan sehingga penambahan fungsi ataupun peran dalam proses bisnis tersebut berpotensi menyebabkan terjadinya perubahan struktur. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan efisien. Selain perubahan pada proses bisnis, terdapat faktor internal maupun eksternal yang dapat mengubah struktur organsasi. Gambar 4.3 menggambarkan struktur organisasi perusahaan saat ini sesuai dengan Quality Manual perusahaan tahun 2017.

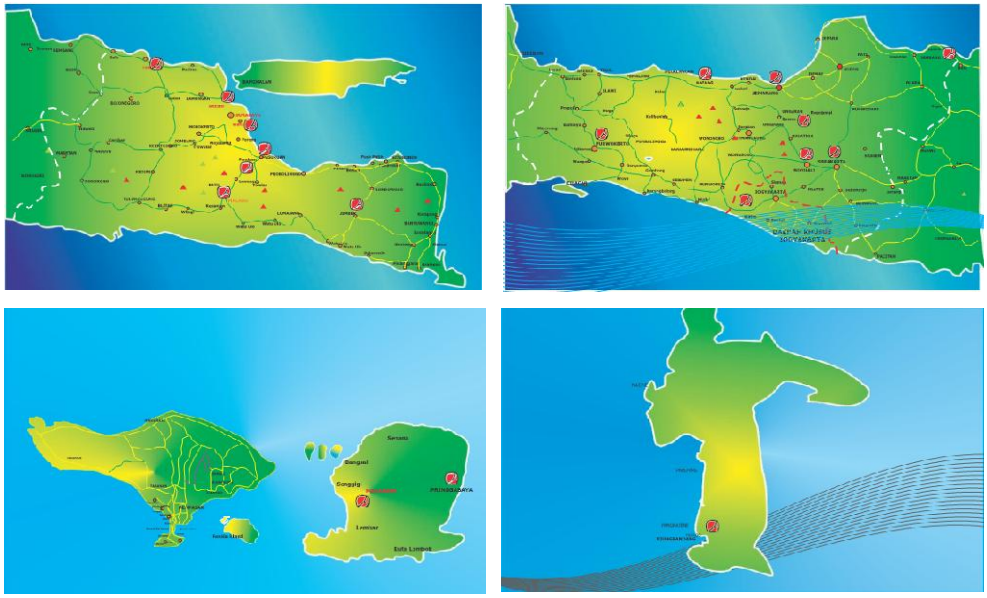


Gambar 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan (*Quality Manual*, 2017*)*

Dewan direksi terdiri dari Direktur Utama dan Direktur. Direktur mengkoordinasi pelaksanaan proses bisnis inti dari perusahaan, yaitu operasional produksi. Operasional produksi dibedakan menjadi 2 divisi yaitu divisi operasional Precast yang membawahi bagian produk BPC (beton precast), BM (beton masonry) dan BG (bahan galian) serta divisi operasional BSP (beton siap pakai). Divisi operasional BSP membawahi 2 bagian lagi untuk menangani kantor cabang yang tersebar di beberapa daerah. Kedua bagian itu adalah bagian operasional BSP Jawa Timur dan luar Jawa serta bagian operasional BSP untuk wilayah Jawa Tengah. Selain itu, direktur juga membawahi bagian pemasaran serta pemeliharaan. Hal ini dikarenakan pemasaran dan pemeliharaan berkaitan langsung dengan bagian produksi sehingga berada di bawah satu rantai koordinasi. Direktur bertanggung jawab langsung terhadap Direktur Utama. Selain direktur, ada 6 bagian lain yang bertanggung jawab langsung terhadap Direktur Utama, yaitu divisi keuangan, bagian IA (internal audit), bagian SDM dan umum, bagian pengembangan manajemen, bagian jaminan mutu dan pengembangan perusahaan serta bagian teknologi informasi dan komunikasi. Walaupun keenam bagian tersebut bertanggung jawab langsung terhadap Direktur Utama, namun kedudukannya tetap satu tingkat di bawah Direktur.

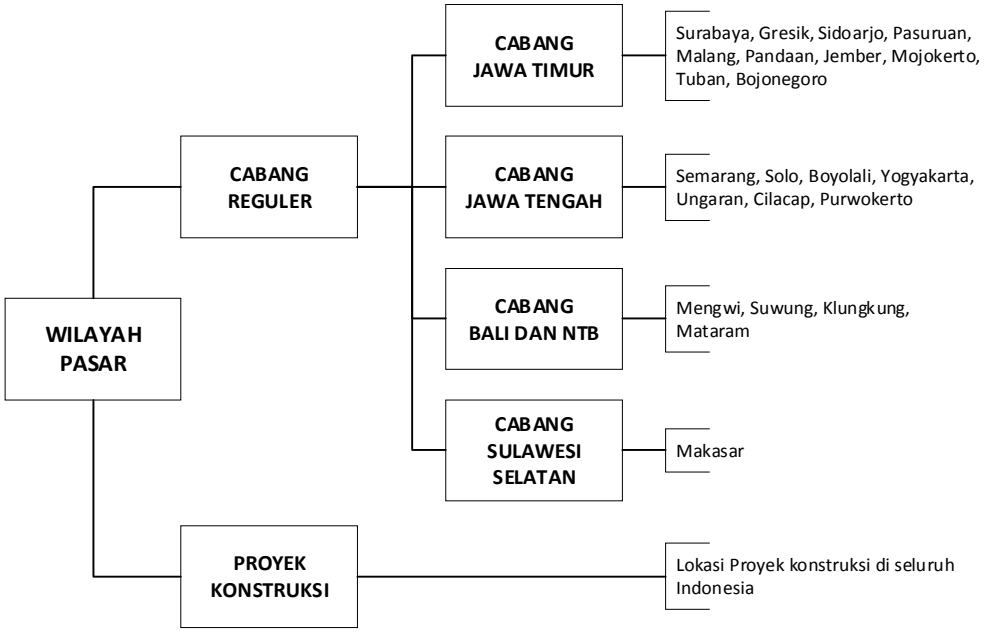
4.4 Wilayah Kerja Perusahaan

Dalam mengembangkan bisnisnya, perusahaan telah melakukan perluasan wilayah kerja sejak tahun 1994. Adapun perluasan wilayah tersebut meliputi daerah di Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Nusa Tenggara Barat dan Sulawesi Selatan. Hal ini merupakan strategi yang cukup menguntungkan karena perusahaan beton di luar pulau Jawa juga masih terbatas sehingga pangsa pasar yang tersedia di Indonesia bagian timur masih cukup besar. Dari seluruh proyek yang dikerjakan oleh perusahaan, lebih dari 70% merupakan proyek infrastruktur yang merupakan proyek pemerintah. Gambar 4.4 menggambarkan wilayah kerja perusahaan sampai dengan saat ini.



Gambar 4.4 Wilayah kerja perusahaan (*Company Profile*, 2015)

Selain mendirikan cabang di beberapa wilayah seperti tercantum pada gambar 4.4, perusahaan juga mendirikan *plant* di beberapa *remote area* mengikuti lokasi proyek. Strategi perusahaan dalam pengembangan pasar berdasarkan wilayah ini dipilih karena dominasi karakteristik pekerjaan yang berbasis pada proyek dengan kemungkinan lokasi kerja di seluruh daerah di wilayah Indonesia. Strategi perusahaan ini secara jelas terangkum dalam gambar 4.5.



Gambar 4.5 Strategi perusahaan dalam pengembangan pasar berdasarkan wilayah (*Company Profile*, 2015)

4.5 Sistem Manajemen Mutu Organisasi

Sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan pangsa pasar, perusahaan telah mengadopsi sistem manajemen mutu yang berbasis pada ISO 9001, ISO 14001 dan OHSAS 18001. Untuk sertifikasi sistem mutu ISO 9001 telah diperoleh sejak tahun 1997. Selain karena mengikuti peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) yang mewajibkan para pelaku usaha jasa konstruksi skala besar untuk menerapkan sebuah sistem mutu yang mampu menggambarkan kompetensi perusahaan dalam memenuhi persyaratan untuk pelaksanaan proyek konstruksi, sistem mutu juga sebagai salah satu alat bagi perusahaan untuk melakukan pengendalian proses bisnis internalnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Saat ini, perusahaan berada dalam tahap transformasi pembaharuan sistem mutu ISO 9001 versi 2015 yang mempersyaratkan adanya proses manajemen risiko dalam pengelolaan organisasi. Hal ini untuk meningkatkan kewaspadaan di seluruh level organisasi terhadap kemungkinan terjadinya peristiwa yang tidak diharapkan dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan. Dengan mengetahui setiap risiko yang

mungkin terjadi maka dimungkinkan untuk melakukan pengendalian risiko yang diharapkan dapat mengurangi potensi terjadinya kerugian bagi perusahaan.

4.6 Pengukuran Kinerja Perusahaan Saat Ini

4.6.1 Visi dan Misi Perusahaan

Penentapan KPI-KPI dalam pengukuran kinerja perusahaan saat ini dituurunkan dari visi dan misi perusahaan. Adapun visi dan misi perusahaan adalah sebagai berikut:

- Visi

  Menjadi perusahaan beton dan agregat pilihan utama pelanggan di pasar nasional.

- Misi

  1. Memproduksi dan menjual beton dan agregat yang memenuhi persyaratan pelanggan (tepat mutu, tepat waktu dan tepat jumlah).
  2. Menghasilkan laba yang mampu mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan dan memberi kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan.
  3. Menjalankan proses bisnis yang prima dengan didukung oleh karyawan yang profesional, sesuai dengan perundangan dan peraturan yang berlaku.

4.6.2 Sasaran Perusahaan

Adapun sasaran perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pendapatan perusahaan
2. Mengoptimalkan pengelolaan sumber daya
3. Meningkatkan pengelolaan organisasi
4. Meningkatkan keunggulan operasional
5. Meningkatkan program inovasi
6. Menurunkan jumlah inkompetensi SDM
7. Membangun budaya perusahaan yang efektif dan responsif
8. Meningkatkan daya guna dan kehandalan IT

Perusahaan telah memiliki sistem pengukuran kinerja berbasis *Balance Scorecard (BSC)*. Dalam BSC, sasaran perusahaan tersebut kemudian diuraikan ke dalam KPI-KPI yang dianggap dapat merepresentasikan kinerja dan pertumbuhan perusahaan ke dalam 4 aspek, yaitu aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. KPI dalam aspek finansial diturunkan dari sasaran meningkatkan pendapatan. KPI tersebut adalah total EBITDA, total pendapatan, cash inflow dan lainnya yang dapat digunakan oleh para pemegang saham untuk melakukan penilaian bisnis terhadap perusahaan. Meningkatkan pengelolaan organisasi yang masuk ke dalam aspek pelanggan adalah KPI tingkat market share ketiga produk perusahaan dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran market share merupakan tindak lanjut dari pencapaian visi perusahaan untuk menjadi pilihan nomor 1 para pelanggan melalui pelayanan prima kepada pelanggan sedangkan indeks kepuasan pelanggan untuk menilai kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggannya.

Sasaran meningkatkan pengelolaan organisasi, meningkatkan keunggulan operasional, meningkatkan program inovasi dan meningkatkan daya guna dan kehandalan IT diuraikan dalam KPI yang masuk ke dalam aspek proses bisnis internal. Diantaranya adalah KPI hasil temuan mayor audit, pemenuhan sumber daya sesuai RKAP dan rencana up date, tingkat produktivitas peralatan, rencana program marketing, jumlah minimal inovasi tiap bagian atau plant dan internal customer satisfaction index. Temuan mayor audit menjadi salah satu parameter penilaian karena sebagian besar proyek yang ditangani oleh perusahaan berasal dari kontraktor yang menangani proyek pemerintah dalam hal infrastruktur sehingga status sertifikasi ISO baik itu 9001, 14001 maupun OHSAS 18001 menjadi persyaratan mutlak dalam setiap kontrak kerja. Di sisi lain, pemenuhan sumber daya sesuai RKAP dan optimalisasi produktivitas peralatan dibutuhkan agar target produksi dapat tercapai sehingga mampu memenuhi permintaan pasar yang akan berdampak pada pencapaian target pendapatan perusahaan. Sedangkan jumlah inovasi menjadi parameter pengembangan perusahaan karena perusahaan yang stagnan pada kegiatan rutinitas tanpa berusaha melakukan pembaharuan pada akhirnya akan tertinggal dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan cepat berubah.

Di sisi lain peluang munculnya produk baru sebagai produk alternatif dalam bidang konstruksi juga semakin besar akibat kemajuan teknologi.

Uraian sasaran menurunkan jumlah inkompetensi SDM, membangun budaya perusahaan yang efektif dan responsif serta meningkatkan daya guna dan kehandalan IT yang masuk dalam aspek pembelajaran dan pertumbuhan adalah KPI indeks kompetensi SDM (per level jabatan), jumlah Sosialisasi budaya perusahaan, jumlah Pembuatan Aplikasi Program baru, frekuensi Penerapan ICOFR, serta jumlah frekuensi *Meeting* Level Manajemen. Penekanan pada pengembangan SDM berbasis kompetensi karena menyadari bahwa SDM merupakan aset utama di dalam pengelolaan organisasi, sementara aspek lainnya lebih sebagai alat bagi SDM untuk mencapai tujuan organisasi. SDM yang kompeten dan bekerja sesuai dengan budaya perusahaan meningkatkan peluang perusahaan untuk mencapai sasaran kerja. Selain itu, penerapan teknologi informasi yang handal juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena mempercepat proses aktivitas bisnis terutama bagi perusahaan yang memiliki kantor cabang di banyak daerah. Untuk pengukuran kinerja perusahaan dengan BSC dapat dilihat pada tabel 4.1.

4.7 Analisa Sistem Pengukuran Kerja Perusahaan dengan Berbasis Risiko

Dalam pengukuran kinerja selama ini, perusahaan hanya mengandalkan pada pencapaian indikator-indikator KPI. Namun dalam pelaksanaan evaluasi kinerja dan penyusunan strategi serta rencana kerja, terkadang perusahaan membutuhkan informasi terkait dengan KPI mana yang membutuhkan prioritas untuk dilakukan perbaikan atau peningkatan karena keterbatasan sumber daya organisasi. Dan sistem pengukuran kinerja yang ada saat ini tidak mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang tingkat kepentingan atau prioritas dari KPI yang akan dicapai. Penelitian ini sekaligus juga berusaha untuk menjawab pertanyaan terkait apakah faktor finansial merupakan faktor utama yang harus selalu menjadi perhatian manajemen dalam pengelolaan organisasinya seperti yang pada umumnya terjai di banyak perusahaan. Dalam perancangan sistem pengukuran kinerja ini ada beberapa tahapan, yaitu :

1. Mengidentifikasi risiko dan tingkat risiko di setiap bagian dan korporat;

Tabel 4.1 Pengukuran kinerja perusahaan dengan BSC

STRATEGY		*BALANCE SCORECARD*		TARGET	
Item	**Objectives**	**Sub Item**	**Measurement**	**Nilai**	**Unit**
FINANCIAL					
F.1.	Meningkatkan EBITDA & Cash Flow	F.1.1	Total EBITDA (dalam 000)	64,937,434	Rp
		F.1.2	Cash Inflow (dalam 000)	855,374,578	Rp
F.2.	Meningkatkan Pendapatan dan Profitabilitas	F.2.1	Total Pendapatan (dalam 000)	781,262,468	Rp
		F.2.2	% Realisasi Laba Usaha thd penjualan	4.31	%
F.3.	Meningkatan Pengelolaan Aset	F.3.1	Perputaran Piutang	4	kali
		F.3.2	Perputaran Hutang	3.49	kali
		F.3.3	Perputaran Total Aktiva Tetap	1.72	kali
CUSTOMER					
C.1.	Meningkatkan Market Share	C.1.1	Tingkat Market Share BSP (Provinsi)	1	nomor
C.2.	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	C.2.1	Indeks Kepuasan Pelanggan	1	skor
INTERELATED BUSSINES PROCESS					
I.1.	Efektifitas Penerapan Sistem Manajemen	I.1.1	Hasil temuan mayor audit	0	ea/smt

Lanjutan tabel 4.1 Pengukuran kinerja perusahaan dengan BSC

STRATEGY		*BALANCE SCORECARD*		TARGET	
Item	**Objectives**	**Sub Item**	**Measurement**	**Nilai**	**Unit**
INTERELATED BUSSINES PROCESS (Lanjutan)					
I.2.	Mengoptimalkan Pengelolaan Sumber Daya	I.2.1	Pemenuhan Sumber Daya sesuai RKAP dan rencana up-date	100	%
		-	Memenuhi Kebutuhan Bahan Baku, S.Parts & penolong		
		-	Memenuhi Kebutuhan Peralatan		
		-	Memenuhi Kebutuhan SDM		
		-	Memenuhi Kebutuhan Pendanaan		
		-	Memenuhi Kebutuhan Sistem Informasi		
I.3.	Meningkatkan Produktifitas Peralatan	I.3.1	Minimal Produktifitas Peralatan	85	%
I.4.	Mengoptimalkan program marketing	I.4.1	Rencana program marketing	100	%
I.5.	Meningkatkan Program inovasi	I.5.1	Jumlah Minimal Inovasi tiap Bagian atau Plant	1	jumlah
1.6	Mengoptimalkan pengendalian fungsi	I.6.1	Internal customer satisfaction index	2	kali/thn

Lanjutan tabel 4.1 Pengukuran kinerja perusahaan dengan BSC

STRATEGY		*BALANCE SCORECARD*		TARGET	
Item	**Objectives**	**Sub Item**	**Measurement**	**Nilai**	**Unit**
LEARNING AND GROWTH					
L.1.	Mengelola SDM Berbasis kompetensi	L.1.1	Indeks kompetensi SDM (per level jabatan)	75	%
L.2.	Membangun budaya perusahaan yang efektif, efisien & responsif	L2.1	Jumlah Sosialisasi budaya perusahaan	12	kali
L.3.	Meningkatkan daya guna & kehandalan IT	L.3.1	Jumlah Pembuatan Aplikasi Program baru	5	jumlah
L.4.	Menerapkan ICOFR (Internal Control Over Financial Report)	L.4.1	Frequency Penerapan ICOFR	2	kali
L.5.	Mengaplikasi meeting KPI	L.5.1	Jumlah Frequency Meeting Level Manajemen	12	kali

2. Menyeleksi risiko yang memiliki keterkaitan langsung terhadap pencapaian KPI yang telah ditetapkan;
3. Menetapkan tindakan pengendalian dan mitigasinya bagi risiko yang telah dipilih ke dalam risiko level korporat;
4. Melakukan pembobotan dengan metode AHP untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing risiko bagi manajemen perusahaan dan pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran perusahaan;
5. Menghitung nilai prioritas KPI dengan mengalikan tingkat risiko yang diperoleh pada langkah 1 dan bobot tingkat kepentingan risiko yang telah diperoleh pada langkah 4.
6. Mengurutkan KPI sesuai dengan nilai prioritasnya.
7. Menyusun KPI sesuai dengan urutan prioritasnya ke dalam *Objective Matrix* (OMAX) dan memberi skor pada dilihat dari pencapaian perusahaan pada KPI tersebut serta mengukur indikator kinerja;
8. Menerapkan traffic light system ke dalam hasil pengukuran di OMAX untuk mempermudah manajemen dalam mengevaluasi area mana saja yang membutuhkan perhatian lebih serta sebagai informasi dalam penyusunan rencana kerja yang akan datang.

4.7.1 Identifikasi dan Analisa Risiko

Setelah mengetahui KPI BSC yang ditetapkan oleh perusahaan dalam mencapai sasaran kerjanya, maka langkah yang dilakukan adalah mengidentifikasi dan menganalisa risiko dalam setiap level organisasi. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mengelompokkan terlebih dahulu risiko aktivitas bisnis sesuai dengan departemen atau bagian yang ada dalam struktur organisasi. Dalam proses identifikasi risiko ini digunakan ISO 9001:2015 sebagai pedomannya. Hasil identifikasi risiko pada penelitian ini dibatasi pada 10 area/bagian, yaitu:

1. Risiko pada level korporat
2. Risiko pada Divisi Operasional BSP
3. Risiko pada Divisi Keuangan
4. Risiko pada Bagian Pemasaran
5. Risiko pada Bagian Pemeliharan

6. Risiko pada Bagian Pengembangan Manajemen
7. Risiko pada Bagian Jaminan Mutu dan Pengembangan Perusahaan
8. Risiko pada Bagian SDM dan Umum
9. Risiko pada Bagian Internal Audit
10. Risiko pada Bagian Teknologi Informasi dan Komunikasi

Keputusan untuk melakukan identifikasi risiko hanya pada divisi operasional BSP (beton siap pakai) tanpa melibatkan divisi non BSP karena produk BSP memberikan kontribusi paling besar pada total pendapatan perusahaan, yaitu sebesar 85,77% pada tahun 2016 sehingga permasalahan pada divisi operasional BSP dianggap memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian sasaran perusahaan. Sedangkan ketujuh bagian lain merupakan pendukung utama proses bisnis perusahaan. Dalam proses identifikasi risiko dilakukan kegiatan *brainstorming*, diskusi, wawancara dan kuesioner dengan kepala seksi beserta 1 sampai dengan 2 staf dari bagian terkait. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kejadian yang tidak diharapkan dalam aktivitas bisnis bagian tersebut. Misalnya, pada bagian pengembangan manajemen yang salah satu tanggung jawabnya adalah mempertahankan sertifikasi sistem mutu perusahaan dalam 3 bidang, yaitu ISO 9001, ISO 14001 dan OHSAS 18001. Dari wawancara dengan kepala seksi sistem manajemen mutu, salah satu kejadian yang sangat tidak diharapkan atau risiko yang dianggap berat adalah dicabutnya sertifikat sistem mutu tersebut akibat ketidakkonsistenan perusahaan dalam penerapannya. Dampak risiko pada hilangnya peluang untuk mengikuti proses lelang yang mempersyaratkan adanya sertifikasi sistem mutu untuk salah satu ataupun ketiga bidang tersebut.

Risiko yang telah diidentifikasi kemudian dianalisa secara kuantitatif untuk menentukan tingkat risikonya. Tingkat risiko diukur berdasarkan dua parameter, yaitu tingkat kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan tingkat keparahan dari dampaknya (*consequences*). Kriteria *likelihood* dan *consequences* menggunakan 5 skala penilaian. Untuk dampak terhadap perusahaan dilihat dari aspek keuangan, produksi, pencapaian sasaran perusahaan, citra perusahaan, hukum, lingkungan, dan keselamatan kerja. Detail penjelasan kriteria masing-masing skala untuk setiap aspek secara umum dijelaskan pada tabel 4.2 sedangkan skala penilaian *likelihood* tercantum pada tabel 4.3.

Tabel 4.2 Kategori dampak risiko (*consequences*)

TINGKAT RISIKO	KEUANGAN	PRODUKSI	SASARAN PERUSAHAAN	CITRA PERUSAHAAN	HUKUM	LINGKUNGAN	KESELAMATAN
1	< Rp.373 juta	Kegiatan produksi berhenti < 1.5 hari	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan	Berdampak pada reputasi perusahaan yang tidak tersebar luas dan tidak terdapat pemberitaan di media	Pelanggaran peraturan dengan peringatan ringan atau pengenaan denda ringan	Dampak ringan pada lingkungan didalam area tertentu serta dapat dipulihkan pada saat kejadian	Luka/sakit ringan dan ketidak nyamanan yang dapat diabaikan
2	≥ Rp. 373 juta dan < Rp.746 juta	Kegiatan produksi berhenti ≥ 1.5 hari hingga < 3 hari	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak pada reputasi perusahaan. Melibatkan pemberitaan di media massa lokal terbatas	Pelanggaran peraturan, isu hukum, dan ketidak patuhan ringan	Dampak ringan pada lingkungan didalam unit kerja serta waktu pemulihan yang cepat	Luka/sakit ringan yang dapat disembuhkan, rawat jalan, P3K
3	≥ Rp. 746.5 juta sampai dengan < Rp. 1.1 Milyar	Kegiatan produksi berhenti ≥ 3 hari hingga < 4.5 hari	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak serius pada reputasi perusahaan. Melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa lokal (liputan utama)	Pelanggaran peraturan yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan putusan hukum dan denda. Penyidikan serius pihak berwenang	Dampak sedang terhadap lingkungan didalam kawasan perusahaan serta memerlukan pemulihan jangka menengah < 5thn	Luka/sakit yang dapat disembuhkan, perawatan medis secara intensif

Lanjutan tabel 4.2 Kategori dampak risiko (*consequences*)

TINGKAT RISIKO	KEUANGAN	PRODUKSI	SASARAN PERUSAHAAN	CITRA PERUSAHAAN	HUKUM	LINGKUNGAN	KESELAMATAN
4	≥ Rp. 1.1 Milyar sampai dengan < Rp. 1.4 milyar	Kegiatan produksi berhenti lebih dari 4.5 hari hingga < 6 hari	Gangguan / Memberikan dampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak serius bagi reputasi perusahaan . Melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa nasional (liputan utama)	Pelanggaran peraturan yang berat. Litigasi yang berat di Pengadilan Negri	Dampak serius terhadap lingkungan alam dan masyarakat luar di seputar kawasan perusahaan serta memerlukan pemulihan jangka panjang >5 th	Cacat pada bagian tubuh, luka/sakit permanen, penyakit kronis
5	Rp.1.4 milyar atau lebih	Kegiatan produksi berhenti lebih dari 6 hari	Gagal / Memberikan dampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak signifikan bagi reputasi perusahaan . Melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa internasional (liputan utama)	Putusan hukum dan denda yang signifikan. Litigasi yang sangat serius termasuk tuntutan terhadap pegawai dan/atau manajemen (BOD & BOC)	Dampak sangat serius terhadap lingkungan alam atau masyarakat luas jauh dari kawasan pabrik	Meninggal dunia, cacat total

Tabel 4.3 Kriteria *likelihood*

SKALA	KRITERIA
1	Jarang terjadi
2	Kemungkinan kecil
3	Mungkin
4	Kemungkinan besar
5	Hampir pasti

Apabila sebuah risiko berdampak pada lebih dari satu aspek, maka dalam analisa tingkat risikonya dipilih dampak yang paling berat bagi perusahaan. Misalkan risiko terjadinya kecelakaan kerja berupa kecelakaan truk *mixer* pada saat transportasi produk BSP ke lokasi proyek. Dampak kecelakaan truk *mixer* ini dapat dilihat dari 3 aspek, yaitu keuangan, lingkungan dan keselamatan kerja. Di aspek keselamatan, kecelakaan kerja berpotensi menimbulkan korban sedangkan aspek lingkungan melihat pengaruh kecelakaan yang terjadi terhadap lingkungan di area sekitarnya seperti produk beton yang tumpah di area yang tidak seharusnya. Dari aspek finansial, kecelakaan kerja jelas memberikan dampak kerugian bagi perusahaan berupa kerusakan peralatan dan kerugian akibat produk yang rusak. Belum lagi beban biaya yang timbul dari terjadinya korban dan kerusakan lingkungan. Dari ketiga aspek ini nanti kriteria dampak risiko akan dinilai dari aspek yang memberikan dampak paling fatal bagi perusahaan.

Seiring dengan proses identifikasi risiko di seluruh area, yaitu area korporat, divisi operasional BSP sampai dengan bagian teknologi informasi dan komunikasi, dilakukan pula analisa risiko. Analisa risiko ini dilakukan dengan mendapatkan nilai tingkat risiko atau *risk* (R) melalui perkalian nilai *likelihood* dan *consequences* seperti persamaan (1) berikut ini.

$$\textbf{\textit{Risk}} = \textbf{\textit{Likelihood x consequences}} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (1)$$

Sebagai contoh, pada daftar risiko divisi operasional BSP terdapat risiko tidak terlaksananya dengan baik program hubungan pelanggan yang disebabkan karena

kurangnya komunikasi dan intimasi dengan pelanggan terpilih. Hal ini dapat mengakibatkan gagalnya *repeat order* dari pelanggan terpilih dengan target minimal 3 kali dalam setahun. Bagi perusahaan, risiko ini mungkin terjadi sehingga mendapatkan nilai 3 untuk parameter *likelihood*. Sementara dampak dari risiko ini (*consequences*) juga mendapatkan nilai 3 karena secara kualitatif dianggap berisiko sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan. Artinya memang adanya *repeat order* akan mempengaruhi pendapatan, namun *repeat order* tidak semata-mata dipengaruhi oleh kedekatan hubungan dengan pelanggan terpilih. Tapi mungkin lebih dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memberikan *product excellent* dan *service excellent.* Dalam pasar BSP, keduanya lebih banyak dipengaruhi oleh harga produk yang bersaing, kualitas produk yang sesuai permintaan dan ketepatan waktu dalam pengiriman produk karena parameter waktu dalam pekerjaan yang berbasis proyek sangat penting. Kemampuan perusahaan dalam menjalin kedekatan dengan konsumen lebih merupakan faktor pendukung untuk mendapatkan *repeat order* dari pelanggan terpilih. Sehingga tingkat risiko dari tidak terlaksananya dengan baik program hubungan pelanggan adalah:

$$\begin{aligned} \text{Risk} &= 3 \times 3 \\ &= 9 \end{aligned}$$

Langkah berikutnya adalah *Risk Evaluation* atau mengevaluasi tingkat risiko yang sudah dihitung dengan matriks risiko seperti pada gambar 2.4 yang membagi tingkatan risiko menjadi:

1. *Very high* (risiko sangat tinggi)
2. *High* (risiko tinggi)
3. *Medium* (risiko sedang)
4. *Low* (risiko rendah)

Penentuan ini dilakukan untuk membantu perusahaan dalam menentukan tindakan pengendalian risikonya apakah akan dihindari, dikurangi, dialihkan atau diterima. Sesuai dengan matriks pada gambar 2.4, maka risiko tidak terlaksananya dengan baik program hubungan pelanggan dengan tingkat risiko sebesar 9 digolongkan sebagai risiko sedang.

Setelah dilakukan identifikasi dan penilaian terhadap masing-masing risiko, kemudian dilakukan diskusi dengan kepala seksi di bagian pengembangan manajemen. Risiko dari masing-masing bagian yang dianggap memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian masing-masing KPI kemudian ditambahkan kedalam daftar risiko korporat. Kategori risiko sangat tinggi tidak semuanya masuk ke dalam risiko korporat karena terkadang masih memiliki keterkaitan dengan risiko yang lain. Misalnya pada divisi keuangan terdapat risiko gangguan IT dalam evaluasi anggaran dengan tingkat risiko sebesar 20 sehingga masuk dalam kategori risiko sangat tinggi. Namun, risiko ini sudah dapat diwakili oleh risiko lain yang berasal dari bagian Teknologi Informasi dan Komunikasi, yaitu risiko kurang handalnya sistem teknologi informasi yang memiliki keterkaitan langsung dengan pemenuhan KPI perusahaan walaupun tingkat risikonya tergolong risiko sedang. Daftar risiko untuk masing-masing bagian di luar area korporat dapat dilihat pada lampiran 1. Sedangkan kriteria penilaian untuk masing-masing risiko pada lampiran 1 dan risiko di area korporat dilampirkan pada lampiran 2.

Setelah daftar risiko korporat selesai disusun, maka tahap selanjutnya adalah memberikan kuesioner kepada bagian-bagian yang risikonya masuk ke dalam risiko korporat. Tujuan dari kuesioner ini adalah mendapatkan informasi mengenai bentuk pengendalian risiko yang dilakukan oleh bagian terkait. Tabel 4.4 menunjukkan daftar risiko level korporat dan bentuk pengendalian risiko yang dilakukan oleh perusahaan beserta pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pengendalian risiko tersebut. Contohnya risiko penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu yang disebabkan 2 hal, yaitu pelanggan yang kurang berkomitmen terhadap perjanjian serta kontrol penagihan yang kurang baik. Dampaknya adalah target ACP 90 hari tidak tercapai sehingga mengganggu *cash flow*. Pengendalian risiko yang dilakukan adalah menyeleksi pelanggan yang diwujudkan dalam pembuatan database terkait reputasi pelanggan dalam hal pembayaran dimana database ini juga dapat diakses oleh seluruh kantor cabang. Selain itu mengevaluasi sistem dan prosedur penagihan dengan memajukan waktu peringatan pembayaran kepada pelanggan 1 bulan sebelum piutang jatuh tempo yang dalam prosedur sebelumnya dilakukan pada saat jatuh tempo. Tujuannya untuk mengingatkan pelanggan bahwa piutangnya telah mendekati jatuh tempo.

Tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
1	Kurangnya pendapatan	Harga terlalu tinggi	Penjualan tidak tercapai	2	4	8	Evaluasi harga jual dan biaya penyusun harga jual	Membuat analisa BEP dan proporsi biaya sesuai sebaran produk	Kaplant, Kabag Ops, Kabag Pemasaran dan Kadiv Ops
		Persaingan pasar	Harga rendah sehingga margin kecil					Efisiensi biaya maksimal sesuai anggaran	
2	Tidak tercapainya target EBITDA	Laba Tidak tercapai	Penurunan citra perusahaan di mata shareholder dan perbankan	3	5	15	Evaluasi Kinerja Bulanan	Melakukan efisiensi biaya	Kaplant, Kabag dan Kadiv
3	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhdp hasil kinerja	Tidak dilakukannya *management review* mulai tingkat *Plant*/Seksi sampai Bagian	Tidak tercapainya sasaran dan tujuan perusahaan	1	4	4	Monitoring terhadap pelaksanaan manajemen review	Pengelolaan Pelaksanaan Manajemen review	Kabag PM
4	Tidak dilakukan evaluasi kinerja	Karyawan tidak memahami terhadap aktifitasnya	Tidak dapat dilakukan evaluasi kinerja sampai tingkat diatasnya	1	4	4	Monitoring pengumpulan evaluasi Kinerja	Sosialisasi pemahaman pembuatan evaluasi kinerja	Kabag PM
5	Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	Komitmen pelanggan tidak sesuai persyaratan	Target ACP 90 hari tidak tercapai	4	5	20	Melakukan seleksi pelanggan	Membuat database reputasi pelanggan terkait pembayaran yg dpt diakses oleh seluruh cabang	Kaplant, Kabag Ops dan pemasaran serta Kadiv Ops
		Kontrol penagihan kurang baik	*Cash flow* perusahaan terganggu				Monitoring Piutang Pelanggan	Evaluasi sistem dan Prosedur Penagihan	

Lanjutan tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
6	Target Pertumbuhan Perusahaan Tidak Tercapai	Tertundanya Beberapa Target Install Plant BSP Existing dan Proyek BSP Baru	Target pendapatan dan Pertumbuhan Perusahaan Tidak Tercapai	3	5	15	Mengkoordinasikan target Lokasi Plant BSP Existing dan Proyek BSP Serta Mempersiapkan Program Installnya	Evaluasi Progres Install Plant dan Proyek Baru Secara Mingguan	Kabag JMP, Kabag Ops dan Kadiv
		Tingginya Komponen Biaya	Target Ebitda tidak tercapai				Evaluasi Kinerja Bulanan	Melakukan Optimalisasi Alat dan efisiensi Biaya	Kaplant, kabag Ops dan Kadiv Ops
		Kontrol piutang belum baik	Target cash inflow tidak tercapai shg mengganggu operasional perusahaan				Pelaksanaan Prosedur Penagihan dan Kontrol Pembayaran dengan konsisten	Revitalisasi Tugas ARO, Petugas Penagihan Plant dan Implementasi Program Blokir Untuk Pelanggan yg Jatuh Tempo	Kaplant, Kabag Ops dan Kadiv Ops
7	Tidak optimalnya pelaksanaan *Quality Plan*	Pelaksanaan kontrol dan inspeksi tidak dilakukan	Mempengaruhi kualitas produk	3	4	12	Evaluasi terhadap pelaksanaan Quality Plan	Sosialisasi dan pemantauan pelaksanaan quality plan	Kaplant, Kabag Ops, Kabag JMP & Kadiv
8	Pengiriman produk yang tidak tepat waktu	Kurang akurasinya dalam menyusun jadwal	Terjadi komplain dan penurunan citra perusahaan	3	4	12	Evaluasi kebutuhan alat transportasi dengan kapasitas produksi	Penyusunan program *Dispatching*	Kaplant, Kabag Ops dan Kadiv Ops
9	Gagalnya penguasaan *market share*	Persaingan yang tinggi	Target positioning *market share* tidak tercapai	2	3	6	Pengukuran & evaluasi market share secara bulanan	*Up Date* Info Kapasitas dan Harga Jual Pesaing	Kaplant, Kadiv &Kabag Ops, Pemasaran

Lanjutan tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
10	Penerapan sistem manajemen mutu tidak efektif	Pemahaman karyawan terhadap pentingnya penerapan sisman kurang Minimnya kepedulian dari atasan terkait penerapan sisman	Temuan ketidaksesuaian atau temuan berulang pada internal audit dan eksternal audit	2	4	8	Sosialisasi Sistem Manajemen Mutu ke semua fungsi	Menerapkan sanksi terhadap indisplin terhadap karyawan yg tdk konsisten menerapkan Sistem Manajemen Mutu	Kabag PM
11	Tingginya Harga Pokok Produksi BSP	Tinggi Harga Bahan Baku Dikarenakan Keterbatasan Ketersediaan Bahan Baku Kualitas Bahan Baku Out Spec	Rendahnya Margin HPP (COGM)	4	4	16	Monitoring stock material Monitoring Job Mix	Evaluasi terhadap safety stock material dan Meningkatkan Koordinasi Dengan Bagian Pengadaan Agar Pemenuhan Dengan Sistem Kontrak Jangka Panjang Dengan Vendor Besar dan Terpilih Evaluasi terhadap rencana & realisasi Mutu	Kaplant, Kabag Ops, Kabag P & P, Jabag JMP & Kadiv Ops
12	Tidak Terpenuhinya Bahan Baku, Part dan Bahan Penolong	Keterbatasan sumber daya	Tidak Terpenuhinya Stock Aman Bahan Baku, Part dan Bahan Penolong	4	5	20	Monitoring terhadap kebutuhan dan Stock Aman	Evaluasi Pelaksanaan PPIC	Kaplant, Kabag Ops & Kadiv Ops
13	Likuiditas yang tidak terjaga	Ketidak-akuratan dalam perencanaan cash flow	Mempengaruhi stabilitas keuangan perusahaan	4	4	16	Membuat perencanaan cash flow bulanan dan melakukan update secara mingguan	Membuat dan memantau cash flow secara harian/mingguan	Kasi Keuangan & Kabag Keuangan

Lanjutan tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
14	keterlambatan penyelesaian Laporan Keuangan	Gangguan IT dalam Penyelesaian Laporan Keuangan	Kinerja Perusahaan tidak dapat disampaikan tepat waktu dan berdampak pada Konsolidasi dengan Induk Perusahaan (Kinerja)	1	4	4	Koordinasi dengan Bagian TIK untuk penyempurnaan sistem	Koordinasi dengan TIK untk penyempurnaan sistem yang mendukung Laporan Keuangan	Kabag Akt, Kabag TIK & Kabag SDM & Umum
		Pengolahan Data Laporan Keuangan yang kurang cepat					Training kompetensi, penyiapan template kertas kerja yang ada	Training Kompetensi dan Upgrade kemampuan	
		Keterlambatan Data Laporan Keuangan dari User					Koordinasi dengan Bagian Terkait atas data yang dibutuhkan	Koordinasi dengan Bagian terkait dengan Penyempurnaan Prosedur Laporan Keuangan	
15	Tidak mendapatkan barang / tidak suply	Plafon habis/ keterlambatan pembayaran	Menggangu operasional & hilangnya peluang penjualan barang tsb	3	4	12	Adanya standarisasi waktu pembayaran	Membuat standarisasi waktu pembayaran	Kabag P&P, Kabag Ops dan Kabag Keu
							Adanya negosiasi ke pemasok untuk minta tambahan plafon atau perpanjangan waktu pembayaran	Melakukan negosiasi ke pemasok untuk meminta tambahan plafon atau perpanjangan waktu pembayaran	
16	Kurang akuratnya hasil evaluasi kepuasan pelanggan	Form tidak diisi olerh SDM yang kompeten	Perusahaan akan sulit melakukan pengembangan perusahaan	2	3	6	Pemasaran melakukan sistem online survey (Pelanggan premium)	Evaluasi sistem online survey	Kabag Pemasaran & Kabag PM

Lanjutan tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
17	*Breakdown Maintenance* tinggi	Preventive maintenance yang kurang baik	Operasional alat tidak optimal	4	3	12	Pengendalian pelaksanaan preventive maintenance	Inspeksi Pemeliharaan secara berkala	Kaplant, Kabag Ops & Kabag Pemeliharaan
		Operator alat kurang kompeten	*Life time* alat menurun				Pengoperasian peralatan dengan baik dan benar	Sosialisai pengoperasian alat sesuai petunjuk pemakaian	
		Umur teknis alat sudah habis	Kapasitas alat berkurang				Peremajaan peralatan sesuai target	Melaksanakan program replacement secara berkala	
18	Tidak terpenuhinya kebutuhan peralatan	Peralatan tidak mencukupi untuk kebutuhan operasional	Tidak tercapainya target Omzet operasional	2	5	10	Mengajukan investasi peralatan sesuai kebutuhan	Menyewa peralatan bila dibutuhkan sehingga biaya lebih murah dibandingkan pembelian alat	Bag. Pemeliharaan
19	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	Klausul ISO dan OHSAS tidak dijalankan secara konsisten	Perusahaan tdk dpt melakukan tender yg mensyaratkan ISO 9001, ISO 14001 & OHSAS 18001	2	5	10	Melakukan audit internal setiap semester	Mengajukan persyaratan untuk memperoleh sertifikat kembali	Kabag IA & Kabag PM
			Perlu usaha dan biaya lebih untuk mendapatkan sertifikat kembali (apabila sertifikat dicabut)				Mengadakan pelatihan ISO 9001, ISO 14001 dan OHSAS 18001	Menerapkan sanksi terhadap indisplin terhadap karyawan yg tdk konsisten menerapkan Sistem Manajemen Mutu	
		Temuan mayor audit eksternal	Penurunan citra perusahaan				-	-	

Lanjutan tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
20	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	Program pelatihan, mentoring, coaching kurang tepat untuk menutup gap kompetensi	Sasaran perusahaan tidak tercapai	2	3	6	Pelaksanaan pelatihan; Pelaksanaan coaching, counselling dan mentoring	Melakukan evaluasi efektifitas coaching, councelling dan mentoring karyawan untuk program leadership	Kabag SDM & Umum
		Data assessment karyawan tidak cukup					Menyusun *man power planning* dan rencana kebutuhan rekrutme; Berkoordinasi dengan pihak terkait untuk *assessment* karyawan secara optimal sesuai dengan kebutuhan perusahaan; Mengembangkan profile kompetensi karyawan yang belum sesuai.	Mengembangkan data base untuk hasil assessment karyawan (HRIS)	
21	Pengisian jabatan tidak optimal	Keterbatasan jumlah karyawan yang kompeten	Penurunan kinerja perusahaan, proses pengambilan keputusan terlambat, proses kaderisasi tidak optimal	3	3	9	Evaluasi efektifitas sistem Personal development, Learning Solution, dan Talent Management	Mengadakan rekrutmen untuk jalur profesional jika benar-benar dibutuhkan	Seksi OD

Lanjutan tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
22	Kurang handalnya sistem informasi tehnologi	Spesifikasi peralatan tidak sesuai specifikasi	Peralatan sering mengalami hambatan karena specifikasi peralatan lebih rendah	3	4	12	Menetapkan evaluasi hasil standarisasi peralatan	Membuat penyetaraan standart spesifikasi peralatan sesuai kuantitas transaksi	Kabag TIK
		Ketidaksesuaian sistem informasi dengan kebutuhan bisnis	Proses *real time data* belum dapat dilakukan dengan keterbatasan proses yang tersedia				Menetapkan langkah proses data agar tidak terjadi data rusak (*corrupt*) dari plant ke pusat	Membuat penyetaraan standart kecepatan jaringan	
		Ketidaksesuaian sistem informasi atas jaringan	Terjadi keterlambatan dalam pemukhtahiran data yang real time atas kualitas jaringan				Migrasi sistem informasi sesuai dengan kebutuhan	Melakukan migrasi sistem informasi sesuai kebutuhan proses bisnis	
23	Implementasi budaya kerja kurang efektif	Budaya kerja perusahaan tidak tersosialisasikan dengan baik	Produkitivitas pekerja menurun atau tidak sesuai dengan target perusahaan	3	3	9	Menetapkan program sosialisasi budaya dan pelatihan motivasi diri bagi karyawan	Hasil evaluasi kinerja pegawai digunakan untuk pemetaan penempatan karyawan	Kabag SDM
		Kurangnya kesadaran pegawai tentang pentingnya budaya kerja untuk efisiensi dan efektivitas perusahaan	Sistem perusahaan berjalan inefisien dan kurang efektif sehingga terjadi kenaikan biaya SDM, administrasi dan umum melebihi RKAP				Penerapan sistem imbalan dan hukuman secara lebih konsisten		

Lanjutan tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
24	Pembayaran hutang yang tidak tepat waktu	Realisasi inflow yang tidak sesuai dengan rencana	Vendor menghentikan pengiriman	4	3	12	Update inflow secara harian	Monitoring Penerimaan harian dan menginformasikan tingkat ketercapaian inflow secara rutin ke bag Operasi	Divisi Keuangan, Divisi Operasi & Kabag Operasi
25	Tidak terpenuhinya pendanaan untuk pengembangan usaha atau pendirian proyek baru	Ketersediaan dana yang tidak mendukung	Perusahaan tidak mampu melakukan pengembangan usaha atau pendirian proyek baru	1	5	5	Penambahan fasilitas pendanaan dari LKB maupun LKBB sesuai kebutuhan Perusahaan dg mengacu pada kebutuhan pendanaan di RKAP	Evaluasi kecukupan fasilitas pendanaan minimal untuk kebutuhan 6 bulan yang akan datang	Seksi MK, Divisi Keuangan ,BOC, BOD dan Pemegang Saham
26	Sistem info pasar tidak *up date*	Kurang kedisplinan dari sales untuk melakukan entry info pasar	Keterlambatan dan gagalnya memperoleh info pasar dan proyek untuk meraih target omset	2	3	6	Monitoring Pengelolaan dan penerapan info pasara	Evaluasi penerapan info pasar	Kasi Pemasarana
27	Tidak jalannya program inovasi	Kurangnya motivasi karyawan	Perusahaan menjadi kurang bisa bersaing dengan kompetitor lainnya	1	4	4	Memberikan motivasi ke semua karyawan	Memberikan pelatihan dan reward yang menarik	Karyawan

Lanjutan tabel 4.4 Daftar risiko korporat perusahaan

NO	INDIKASI RISIKO KORPORAT			ANALISA RISIKO			PENGENDALIAN	PENANGANAN RISIKO (MITIGASI)	UNIT/PIC
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R			
28	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan kerja dan hubungan kerja)	Lingkungan kerja tidak baik (sesuai persyaratan lingkungan kerja)	Karyawan mogok kerja	1	1	1	Penetapan program pengembangan SDM untuk menambah rasa kebersamaan seperti tim lintas fungsi.	Melakukan langkah-langkah perbaikan sistem SDM berdasarkan hasil survey tahun sebelumnya	Bagian SDM & Umum
			Indeks kepuasan pelanggan internal rendah						
29	Aplikasi SI (sistem informasi) terintegrasi yang sudah kadaluarsa	Aplikasi SI yang sudah ada tidak dapat di *up grade*	Tidak mampu mengembangkan aplikasi SI	3	4	12	Melakukan migrasi SI *web basic* sesuai kebutuhan bisnis	Melakukan aplikasi sistem informasi ERP untuk memenuhi integrasi sistem	TIK,Keu
		Gangguan atas data server (server konsol)	Pertumbuhan bisnis perusahaan akan berdampak pada server data (server konsol) sehingga dapat terjadi data rusak (*corrupt*)				Menambah kapasitas server data (server konsol) untuk memenuhi kebutuhan data	Melakukan pemilihan atas kebutuhan server sesuai dengan specifikasi pertumbuhan bisnis 10 tahun ke depan	Hardware
30	Temuan berulang	Auditee tidak konsisten menerapkan SMM	Aktivitas auditee berjalan tidak efektif dan efisien	4	2	8	Aktivitas auditee berjalan tidak efektif dan efisien	monitoring tindak lanjut perbaikan	Auditor
		Tindak lanjut perbaikan tidak efektif	Sasaran perusahaan tidak tercapai				sasaran perusahan tidak tecapai	melakukan evaluasi terhadap temuan berulang	Bagian IA
		Auditor salah memverifikasi dokumen *closing*	Hasil audit tidak memberi manfaat/nilai tambah				hasil audit tidak memberi manfaat / nilai tambah	pelatihan untuk peningkatan kompetensi auditor	Auditor

Catatan :

L : *Likelihood* (kemungkinan terjadinya risiko); C : *Consequences* (besar dampak dari risiko); R : *Risk* (tingkat risiko)

4.7.2 Keterkaitan antara risiko korporat dengan KPI pada BSC

Setelah daftar risiko korporat selesai disusun beserta pengendaliannya, maka tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi risiko yang memiliki keterkaitan dengan KPI-KPI yang telah ditetapkan. Proses ini dilakukan melalui diskusi dengan kepala seksi pengembangan manajemen dan Direktur yang membawahi divisi operasional. Hasil diskusi mengenai keterkaitan antara KPI dan risiko yang terkait dengan pencapaian KPI tersebut dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Keterkaitan KPI dengan risiko

NO	KPI	URAIAN RISIKO	*R*
FINANSIAL			
1	Total EBITDA	Target EBITDA tidak tercapai	15
2	Cash in Flow	Likuiditas yang tidak terjaga	16
3	Total Pendapatan	Kurangnya pendapatan	8
4	% Realisasi laba usaha terhadap penjualan	Kurangnya pendapatan	8
5	Perputaran piutang	Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	20
6	Perputaran hutang	Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	12
7	Perputaran Total Aktiva Tetap	Kurangnya pendapatan	8
CUSTOMER			
1	Tingkat Market Share BSP (Provinsi)	Gagalnya penguasaan *market share*	6
2	Indeks Kepuasan Pelanggan	Kurang akuratnya hasil evaluasi kepuasan pelanggan	6
INTERELATED BUSSINES PROCESS			
1	Hasil temuan mayor audit	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	10
2	Pemenuhan Sumber Daya sesuai RKAP dan rencana *up date*:		
	Memenuhi kebutuhan Bahan Baku, Parts & Bahan Penolong	Tidak terpenuhinya bahan baku, part dan bahan penolong	20
	Memenuhi Kebutuhan Peralatan	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	10
	Memenuhi Kebutuhan SDM	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	6
	Memenuhi Kebutuhan Pendanaan	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	5
	Memenuhi Kebutuhan Sistem Informasi	Kurang handalnya sistem teknologi informasi	12

Lanjutan tabel 4.5 Keterkaitan KPI dengan risiko

NO	KPI	URAIAN RISIKO	*R*
INTERELATED BUSSINES PROCESS			
3	Produktifitas Peralatan	Breakdown Maintenance tinggi	12
4	Rencana program marketing	Sistem info pasar tidak *up date*	6
5	Jumlah Minimal Inovasi tiap Bagian atau Plant	Tidak jalannya program inovasi	4
6	Internal customer satisfaction index	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan kerja dan hubungan kerja)	1
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN			
1	Indeks kompetensi SDM (per level jabatan)	Pengisian jabatan tidak optimal	9
2	Jumlah Sosialisasi budaya	Implementasi budaya kerja kurang efektif	9
3	Jumlah Pembuatan Aplikasi Program baru	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa	12
4	Frequency Penerapan ICOFR	Temuan berulang	8
5	Jumlah frekuensi *Meeting* level manajemen	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja	4

Adapun dasar pertimbangan penyusunan keterkaitan antara KPI dengan risiko seperti pada tabel 4.5 dijabarkan sebagai berikut:

1. Total EBITDA

   Total EBITDA merupakan kependekan dari *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* atau pendapatan sebelum bunga, pajak, depresiasi dan amortisasi. EBITDA melaporkan laba perusahaan sebelum dikurangi bunga utang dan pajak terutang yang harus dibayarkan kepada pemerintah. EBITDA terkadang digunakan untuk membandingkan tingkat keuntungan satu perusahaan dengan perusahaan lain di industri sejenis dengan tingkat utang atau kewajiban pajak yang berbeda. Dengan kelebihannya, EBITDA sering digunakan sebagai indikator untuk menilai prospek investasi, baik oleh para pemegang saham atau oleh bank yang akan membantu memberikan pendanaan. Namun EBITDA hanya merupakan indikator atau hasil dari baik buruknya pengelolaan sebuah perusahaan terutama terkait dengan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan yang baik. Risiko

yang terkait dengan KPI ini adalah tidak tercapainya target EBITDA yang telah ditentukan dimana pencapaian EBITDA sendiri sangat terkait dengan pencapaian laba yang dihasilkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, pengendalian yang dapat dilakukan adalah melalui evaluasi kinerja bulanan sehingga pihak manajemen dapat memantau posisi EBITDA setiap bulan sebelum diterbitkannya laporan keuangan per triwulan. Evaluasi ini juga bertujuan untuk memonitor sejauh mana efektifitas upaya efisiensi biaya yang sudah dilakukan oleh perusahaan. Pihak yang terlibat dan bertanggung jawab terhadap pengendalian ini adalah seluruh eselon 1 perusahaan, yaitu Kepala *plant* (Kaplant), Kepala Bagian (Kabag) dan Kepala Divisi (Kadiv).

2. *Cash in flow*

   KPI ini menekankan pada keseimbangan arus kas yang masuk dengan arus kas yang keluar. Keseimbangan ini dapat terganggu oleh likuiditas perusahaan yang tidak baik. Risiko likuiditas adalah posisi arus kas menunjukkan bahwa pendapatan jangka pendek tidak cukup untuk menutupi pengeluaran jangka pendek. Yang merupakan penyebab dominan terjadinya risiko likuiditas adalah perencanan *cash flow* yang tidak akurat. Oleh karena itu, pengendalian terhadap risiko ini adalah membuat perencanaan *cash flow* bulanan yang di *up date* setiap minggu dan dipantau setiap hari atau setiap minggu. Tujuan pemantauan setiap hari atau per minggu ini untuk mengetahui segera apabila terjadi ketidaksesuaian antara perencanaan *cash flow* dengan implementasi di lapangan. Dengan mengetahui permasalahan lebih dini, akan membantu perusahaan untuk segera mengupayakan tindakan-tindakan solutif sehingga ketidaksesuaian tersebut tidak berdampak panjang pada stabilitas perusahaan. Contohnya adalah ketika beberapa piutang yang jatuh tempo tetap tidak dapat terealisasi pembayarannya sehingga tidak sesuai dengan rencana *cash flow* yang dibuat, maka manajemen dapat mengambil tindakan untuk menunda atau bahkan membatalkan pengeluaran bisnis yang tidak *urgent*. Jika hal ini belum dapat mengatasi permasalahan yang ada, maka tindakan lainnya adalah dengan mencairkan bank garansi sebelum jatuh tempo. *Residual risk* dari tindakan ini adalah perusahaan mendapatkan diskonto atas pencairan sebelum jatuh tempo. Namun deteksi permasalahan yang lebih dini dapat memberi waktu lebih kepada manajemen

untuk menimbang dan menghitung untung rugi dari keputusan yang akan diambil. Adapun pihak yang terlibat dalam pengendalian ini adalah kabag dan kasi keuangan.

3. Total Pendapatan

   Risiko yang terkait dengan total pendapatan adalah kurangnya pendapatan atau tidak tercapainya target pendapatan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penyebab dari risiko dapat dilihat dari 2 hal, yaitu harga produk yang terlalu tinggi sehingga penjualan tidak tercapai dan persaingan pasar yang sangat ketat yang memaksa perusahaan untuk menurunkan harga produk sehingga margin yang diperoleh semakin kecil. Terkait dengan harga produk, maka pengendalian yang dilakukan berupa evaluasi harga jual dan evaluasi biaya penyusun harga jual.

   Dalam menyusun harga jual, perusahaan melakukan strategi fleksibilitas harga. Penentuan harga didasarkan pada lokasi geografis, waktu penyampaian/pengiriman, volume pembelian, *grade* produk (kualitas produk), waktu dan metode pembayaran serta sifat dan jenis konsumen. Komponen harga jual terdiri dari total biaya ditambah keuntungan perusahaan dalam bentuk range persentase. Perinciannya adalah sebagai berikut:

   a. Biaya produksi, terdiri dari biaya bahan baku, biaya peralatan dan biaya tenaga kerja.
   b. Biaya non produksi, terdiri dari biaya administrasi, biaya transportasi dan biaya promosi.
   c. Keuntungan perusahaan pada umumnya ditetapkan di antara 5% sampai dengan 15% dari total biaya (produksi dan non produksi) yang diperlukan.

   Dari ketiga komponen biaya tesebut, penekanan harga pada umumnya dilakukan dengan menekan keuntungan sekecil namun diterapkan terbatas hanya pada jenis pembelian dengan kriteri tertentu, yaitu:

   - pembelian dengan pembayaran tunai;
   - pembelian dalam jumlah volume yang besar (lebih dari 1.000 m3 dalam waktu kurang dari 6 bulan);
   - pembelian oleh pelanggan tetap (loyal); dan
   - pembelian oleh pelanggan baru namun potensial bagi perusahaan.

Selain menekan keuntungan, tindakan lain yang dilakukan beriringan adalah dengan efisiensi biaya seoptimal mungkin. Penanggung jawab terhadap pengendalian ini adalah KaPlant, Kabag Pemasaran dan Kadiv Operasional.

4. Persentase Realisasi laba usaha terhadap penjualan

   Perolehan laba terkait dengan jumlah penjualan yang dilakukan sehingga KPI ini memiliki keterkaitan yang sama dengan risiko dari KPI total pendapatan, yaitu kurangnya pendapatan. Penyesuaian harga jual produk seperti yang disampaikan pada poin 3 salah satunya dengan menurunkan margin/keuntungan sehingga sangat mempengaruhi persentase laba terhadap penjualan. Namun ini merupakan risiko dengan dampak yang lebih baik bila dibandingkan dengan tetap mengacu pada target persentase laba namun dengan konsekuensi tingkat penjualan sangat rendah. Keuntungan yang kecil tetap dapat memberi masukan bagi kas untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran tetap perusahaan.

5. Perputaran piutang

   Dalam kebijakan manajemennya, perusahaan membuat ketentuan bahwa 70% penjualan merupakan penjualan kredit dan 30% merupakan penjualan tunai. Dari penjualan kredit ini potensi piutang terjadi. Rasio perputaran piutang (*Receivable Turnover*) bagi perusahaan sangatlah penting untuk diketahui karena makin tinggi perputaran piutang, berarti piutang yang dapat ditagih oleh perusahaan makin banyak dan artinya arus kas semakin lancar. Risiko yang sangat terkait dengan pencapaian rasio perputaran piutang adalah penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu. Seperti yang telah dijelaskan pada halaman 63, langkah-langkah pengendalian risiko yang dapat dilakukan adalah dengan membuat database pelanggan terkait reputasi pembayarannya dan dapat diakses oleh seluruh cabang. Hal ini untuk menghindari terulangnya penjualan kepada pelanggan yang bermasalah. Selain itu, memperpendek waktu peringatan jatuh tempo piutang kepada pelanggan terkait. Apabila sebelumnya peringatan diberikan pada saat piutang telah jatuh tempo, sekarang perusahaan mengajukan waktu 1 bulan untuk pengiriman surat yang mengingatkan pelanggan tentang waktu jatuh temponya. Dengan harapan jika respon dari pelanggan tidak sesuai dengan yang diharapkan, perusahaan masih memiliki waktu untuk merubah

strategi penagihannya. Banyaknya pembayaran yang tidak tepat waktu atau meningkatnya piutang ikut mengancam stabilitas keuangan perusahaan karena akan mengurangi modal kerja untuk proyek-proyek berikutnya. Pihak yang terlibat dalam pengendalian ini adalah KaPlant, Kabag Ops dan Kadiv Ops.

6. Perputaran hutang

   Rasio perputaran utang usaha adalah rasio yang mencerminkan kecepatan utang usaha dilunasi oleh perusahaan kepada pemasok. Semakin kecil rasio perputaran utang usaha semakin baik, karena berarti semakin lama perusahaan melunasi utang usaha, sehingga dananya dapat dimanfaatkan untuk aktivitas lain yang lebih produktif. Risiko yang tepat terkait dengan KPI ini adalah pembayaran hutang yang tidak tepat waktu. Dalam kondisi tertentu posisi pemasok bisa sangat kuat jika barang yang disupply merupakan barang yang persediaannya terbatas di pasar. Dalam memenuhi kebutuhan bahan baku, terutama pasir, perusahaan sering kali mengalami kekalahan *bargain position* dengan pemasok karena tidak ada jaminan yang pasti untuk supply pasir. Gangguan pada supply pasir akan menyebabkan perusahaan tidak dapat memenuhi kapasitas produksinya sehingga mengurangi potensi pendapatan atau menyebabkan keterlambatan dalam memenuhi jadwal pengiriman barang. Tindakan pengendalian terkait risiko ini sama dengan pengendalian pada *cash inflow* pada poin 2. Penanggung jawab terkait pengendalian pembayaran hutang adalah divisi keuangan, divisi ops dan kabag ops.

7. Perputaran total aktiva tetap

   Rasio perputaran aset dipakai untuk melihat sejauh mana kemampuan perusahaan dalam membuat penjualan/pendapatan memakai seluruh aset yang dimiliki. Perputaran aset yang baik yakni perputaran aset yang cenderung mengalami kenaikan setiap tahunnya. KPI ini berhubungan dengan risiko kurangnya pendapatan karena apabila pendapatan kurang, maka dengan sendirinya rasio perputaran aset juga semakin kecil. Pengendalian risiko ini dapat dilihat pada poin 3 sebelumnya, yaitu pada KPI total pendapatan.

8. Tingkat market share di provinsi

   Untuk KPI ini dipilih market share untuk produk BSP karena lebih dari 80% pendapatan merupakan kontribusi produk BSP. KPI dengan target nomor 1 di

tingkat provinsi ini jelas dipengaruhi oleh kegagalan perusahaan dalam menguasai pangsa pasar di areanya sehingga diperlukan pengukuran dan evaluasi *market share* secara bulanan dengan cara selalu meng-*update* info kapasitas dan harga jual pesaing sehingga pihak pemasaran dapat menyusun strategi marketing yang tepat sasaran. Penanggung jawab terkait dengan pelaksanaannya adalah KaPlant, Kadiv dan Kabag Ops serta bagian pemasaran.

9. Indeks kepuasan pelanggan

   Ada 2 risiko yang memiliki keterkaitan dengan KPI indeks kepuasan pelanggan, yaitu tingginya komplain dari pelanggan dan kurang akuratnya hasil evaluasi kepuasan pelanggan. Keduanya berasal dari daftar risiko di bagian pemasaran. Pemilihan kurang akuratnya hasil evaluasi kepuasan pelanggan karena tingginya tingkat komplain tidak serta merta menjadi ancaman serius bagi perusahaan. Ada 3 faktor utama yang mempengaruhi usaha perusahaan dalam memenangkan hati pelanggan, yaitu kualitas produk yang baik, harga yang bersaing dan pengiriman produk yang tepat waktu. Banyak faktor lain di luar ketiga aspek sebelumnya yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, seperti membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, ketepatan waktu di dalam memenuhi dokumen yang dipersyaratkan oleh pelanggan, dan lain lain. Namun karena keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan baik dari sisi sumber daya dan pengaruh kebijakan perusahaan induk yang mempengaruhi fleksibilitas perusahaan maka memungkinkan perusahaan tidak dapat memenuhi ekspetasi pelanggan dari semua sisi. Untuk itu dibutuhkan analisa lanjutan terhadap hasil evaluasi kepuasan pelanggan. Sisi pelayanan mana yang menyebabkan timbulnya komplain? Apakah merupakan area yang dapat dikendalikan oleh perusahaan atau tidak? Dengan mengetahui informasi secara akurat dapat membantu perusahaan untuk mengambil tindakan yang tepat sasaran dan dapat menjadi informasi yang berharga dalam penyusunan strategi perusahaan ke depannya. Pihak yang terlibat adalah Kabag Pemasaran dan Kabag PM (Pengembangan Manajemen).

10. Hasil temuan mayor audit

    Kontrak yang diperoleh perusahaan lebih banyak merupakan kontrak yang masuk ke dalam pembangunan infrastruktur yang digagas oleh pemerintah dan

pelaksana proyek tersebut didominasi oleh perusahaan konstruksi BUMN. Oleh karena itu, persyaratan sertifikasi yang terkait sistem mutu, sistem manajemen lingkungan dan sistem K3 menjadi persyaratan mutlak dalam penyusunan kontrak kerja. Memiliki sertifikasi dalam ketiga bidang tersebut merupakan faktor penunjang dalam memenangkan tender atau perolehan kontrak kerja. Risiko yang terkait jelas berhubungan dengan pencabutan sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS 18001. Penanggung jawabnya adalah Kabag IA (*Internal Audit*) dan Kabag PM.

11. Pemenuhan bahan baku, parts dan bahan penolong

    KPI ini menjadi indikator keefektifan pengelolaan operasional perusahaan karena risiko tidak terpenuhinya bahan baku, *parts* dan bahan penolong dapat mengganggu produksi perusahaan dan menghilangkan peluang untuk memperoleh pendapatan. Pengendalian terhadap kemungkinan tidak dipenuhinya kebutuhan logistik operasional adalah dengan selalu menyediakan data yang akurat terhadap monitoring stok aman dan menyesuaikan program pemesanan order dengan evaluasi pihak PPIC. Risiko yang terkait dengan KPI ini adalah tidak terpenuhinya kebutuhan bahan baku, *parts* dan bahan penolong. Penanggung jawab terhadap tidak terpenuhinya kebutuhan untuk proses produksi adalah KaPlant, Kabag Ops dan Kadiv Ops.

12. Pemenuhan kebutuhan peralatan

    Risiko terkait KPI pemenuhan kebutuhan peralatan adalah tidak terpenuhinya kebutuhan peralatan. Walaupun bahan material untuk produksi telah tercukupi, produksi tetap tidak akan berjalan tanpa peralatan yang memadai. Perusahaan harus memastikan bahwa pemenuhan kebutuhan peralatan yang dibutuhkan telah tercakup dalam rencana anggaran kerja perusahaan. Namun bila hasil evaluasi menunjukkan keterbatasan biaya untuk pembelian peralatan, maka perusahaan sebaiknya menjalin kerjasama dengan pihak-pihak yang menyediakan persewaan alat yang dibutuhkan sehingga kebutuhan alat yang bersifat insidental dapat dipenuhi dari persewaan alat. Dengan begitu, pengeluaran bagi peralatan yang tidak dibutuhkan untuk operasional sehari-hari atau untuk penambahan kapasitas produksi yang bersifat temporer dapat diperoleh dengan biaya yang lebih murah dibandingkan dengan pembelian alat.

Namun tidak terpenuhinya kebutuhan peralatan bagi perusahaan jarang terjadi, hal ini dapat dilihat dari skala *likelihood* untuk risiko ini adalah 2 yang artinya kemungkinan kecil terjadi. Dari sisi persentase jumlah peralatan, hanya berkisar di antara 10% sampai dengan 20% dari jumlah peralatan yang dibutuhkan dalam 1 tahun. Strategi perusahaan dalam hal ini adalah dengan mengoptimalkan peralatan-peralatan yang ada di kantor (*plant*) cabang. Saat perusahaan mengalami kekurangan peralatan dalam suatu proyek/pekerjaan, maka peralatan dari cabang terdekat akan diperbantukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Pihak yang terlibat terbatas pada bagian pemeliharaan saja.

13. Pemenuhan kebutuhan SDM

    Perusahaan menghadapi pasar yang full competition di bidang konstruksi sehingga SDM yang berkompeten di bidangnya sangat dibutuhkan. Jenis SDM yang dibutuhkan saat ini semakin luas cakupannya, tidak hanya pada dimensi *ability* dan *moral*, namun berkembang kepada aspek *art* yang mencakup antara lain kemampuan inovasi dan inisiatif. Untuk memastikan keberhasilan pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan perlu dilakukan pengendalian risiko dengan cara memberikan pelatihan, *coaching*, *counselling* dan *mentoring*; menyusun *man power planning* dan rencana kebutuhan rekrutmen serta mengembangkan profile kompetensi karyawan yang belum sesuai dengan tujuan perusahaan. Dan dalam pelaksanaan program tersebut harus selalu ada proses evaluasi terkait efektifitas *coaching*, *councelling* dan *mentoring* karyawan untuk program leadership agar perusahaan mengetahui keberhasilan investasinya dalam bidang pengembangan SDM dan memastikan bahwa karyawan dapat memenuhi ekspektasi perusahaan untuk peningkatan pengelolaan organisasi sekaligus mengembangkan *database* untuk hasil assessment karyawan (HRIS). Penanggung jawab terhadap risiko tidak terpenuhinya pengembangan SDM berdasarkan kompetensi adalah Kabag SDM dan umum.

14. Pemenuhan kebutuhan pendanaan

    Dalam pengembangan usahanya, perusahaan akan membutuhkan pendanaan yang kadang kala tidak dapat terpenuhi. Dan hal ini berpotensi menghilangkan potensi pendapatan baik dari proyek baru maupun dari wilayah pasar yang baru.

Oleh karena itu, perusahaan melakukan penambahan fasilitas pendanaan dari LKB (Lembaga Keuangan Bank) maupun LKBB (Lembaga Keuangan Bukan Bank) sesuai kebutuhan perusahaan dengan mengacu pada kebutuhan pendanaan di RKAP. Dan untuk menjamin proses bisnis perusahaan maka sebaiknya dilakukan evaluasi kecukupan fasilitas pendanaan minimal untuk kebutuhan 6 bulan yang akan datang. Pihak yang terlibat di sini adalah seksi MK (Manajemen Keuangan), Divisi Keuangan, BOC, BOD dan pemegang saham.

15. Pemenuhan kebutuhan sistem informasi

    Pihak manajemen perusahaan memiliki perhatian lebih terhadap sistem informasi dan komunikasi yang dimiliki oleh perusahaan. Manajemen menyadari terutama dengan banyaknya kantor cabang yang tersebar di banyak daerah, dan seringnya pembuatan pabrik sementara untuk proyek-proyek tertentu di lokasi proyek yang berbeda-beda, maka kebutuhan akan kelancaran koordinasi sangat diperlukan. Perusahaan juga mewajibkan pengiriman *daily report* dari seluruh kantor cabang karena kantor pusat harus memiliki *real time data* setiap saat sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat. Hal ini dapat terkendala bila muncul gangguan sistem informasi yang dapat berupa gangguan atas data *server*, spesifikasi peralatan teknologi informasi dan komunikasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga rentan mengalami gangguan teknis, ketidaksesuaian sistem teknologi informasi yang ada dengan kebutuhan bisnis perusahaan serta gangguan pada jaringan. Pengendalian atas risiko ini adalah dengan menetapkan standarisasi peralatan sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan, melakukan seleksi *supplier* dengan ketat pada pengadaan barang TIK serta menetapkan prosedur dalam proses data agar tidak terjadi data rusak pada saat dikirim dari *plant* ke kantor pusat serta membuat penyetaraan standar kecepatan jaringan.

16. Produktifitas peralatan

    Gangguan pada peralatan dapat mengganggu produktifitas perusahaan dan operasional produksi. Dalam bisnis BSP, ketepatan waktu merupakan salah satu kunci keberhasilan karena pekerjaan yang berbasis pada proyek umumnya dibatasi oleh waktu, selain umur produk yang tidak lama, maksimal 4 jam. Sehingga performa peralatan seperti truk *mixer* harus baik agar kualitas produk

yang disiapkan oleh *plant* sama dengan kualitas produk pada saat diterima oleh pelanggan. Gangguan berupa tingkat *breakdown* peralatan yang tinggi dapat diantisipasi dengan program pemeliharaan yang bersifat *preventive maintenance* yang berjalan dengan efektif. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa SDM yang mengoperasikan peralatan tersebut berkompeten sehingga peralatan dioperasikan dengan baik dan benar sesuai peruntukannya. Hal ini dapat ditindaklanjuti dengan melaksanakan program sosialisasi tentang pemakaian peralatan sesuai petunjuk pemakaian. Dalam program *preventive maintenance* tentu perlu dilakukan peremajaan terhadap komponen-komponen peralatan terutama yang bersifat *consumable parts.* Penanggung jawab terhadap pengendalian ini adalah KaPlant, Kabag Ops dan Kabag Pemeliharaan.

17. Rencana program marketing

    Risiko dalam penerapan program marketing adalah tidak update nya sistem info pasar sehingga perusahaan harus selalu mengevaluasi penerapan sistem info pasar secara berkala. Dengan mengetahui informasi secara detail terkait pasarnya, perusahaan dapat mengatur strategi yang tepat dalam menghadapi ancaman ataupun peluang yang ada.

18. Jumlah minimal inovasi tiap bagian/plant

    Jumlah inovasi yang dihasilkan juga terkait dengan kualitas SDM seperti yang telah dibicarakan pada poin 13. Sehingga tindakan pengendalian risikonya saling terkait satu sama lain.

19. *Internal customer satisfaction index*

    Kepuasan pelanggan internal sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang menyangkut hubungan antar personel. Pada umumnya permasalahan muncul karena adanya ketidaksesuaian dalam pelaksanaan pekerjaan antar fungsi departemen. Manajemen perlu memperhatikan hal ini untuk menghindari ternjadinya peng-kotak-an fungsi bagian dengan pembentukan tim lintas fungsi. Selain itu, risiko dikurangi dengan melakukan perbaikan pada sistem pengembangan SDM berdasarkan survey kepada para karyawan sebelumnya.

20. Indeks kompetensi SDM (per level jabatan)

    KPI ini terkait dengan risiko pengisian jabatan tidak optimal. Artinya adalah bahwa di dalam perusahaan jumlah karyawan yang kompeten untuk memegang

jabatan struktural tidak ada atau minim jumlahnya. Dampak yang ditimbulkan apabila jabatan-jabatan yang ada diisi oleh orang yang tidak kompeten dalam bidangnya adalah kesalahan atau ketidaktepana dalam pengambilan keputusan sehingga menurunkan kinerja perusahaan. Namun apabila hal ini terjadi, maka tindakan pengendaliannya adalah dengan mengevaluasi efektivitas sistem *personal development, learning solution* dan *talent management*. Jika tetap proses kaderisasi belum mendapatkan hasil yang diharapkan maka perusahaan dapat melakukan rekrutmen melalui jalur profesional. Oleh karena itu, SDM harus mengantisipasi kebutuhan rekrutmen tersebut dalam RKAP.

21. Jumlah sosialisasi budaya

    Risiko perusahaan terkait dengan KPI ini adalah implementasi budaya kerja yang tidak efektif. Namun hal ini dapat dikendalikan dengan meningkatkan intensitas pelaksanaan program sosialisasi budaya dan pelatihan motivasi diri bagi karyawan dengan menanamkan pentingnya budaya kerja bagi efektifitas dan efisiensi pekerjaan yang pada akhirnya juga akan memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri. Hasil evaluasi kinerja pegawai juga digunakan untuk pemetaan penempatan karyawan sesuai dengan karakteristik masing-masing.

22. Jumlah pembuatan aplikasi program baru

    Jumlah pembuatan aplikasi program baru ini terkait dengan risiko aplikasi SI terintegrasi yang sudah kadaluarsa. Walaupun perusahaan berhasil membuat aplikasi program baru yang dapat membantu aktivitas bisnis menjadi lebih efisien, tapi mungkin program tersebut tidak *compatible* dengan program SI yang digunakan oleh perusahaan karena *old technology* atau sudah tidak sesuai dengan kebutuhan proses bisnis perusahaan saat ini karena teknologi SI yang berkembang dengan pesat berisiko terhadap aplikasi SI terintegrasi yang sudah kadaluarsa. Oleh karena itu, apabila akan dilakukan pembaharuan aplikasi, maka spesifikasi infrastruktur SI harus disesuaikan dengan spesifikasi pertumbuhan bisnis 10 tahun ke depan. Untuk mengendalikan risiko terkait ketidak sesuaian SI ini adalah dengan melakukan migrasi sistem informasi *web basic* sesuai kebutuhan bisnis, melakukan aplikasi sistem informasi ERP untuk memenuhi integrasi sistem serta menambah kapasitas server data (server konsol) untuk memenuhi kebutuhan data.

23. Frekuensi penerapan ICOFR

    Penerapan ICOFR ditujukan untuk pengendalian internal perusahaan. Risiko yang terkait dengan KPI ini adalah masih ditemukannya temuan berulang yang menunjukkan sistem manajemen perusahaan masih belum berjalan efektif. Apakah hal ini terkait dengan kompetensi auditor atau auditee yang masih belum konsisten di dalam melaksanakan sistem mutu perusahaan, tetap pengendalian harus dilakukan terhadap kedua aspek dengan cara melakukan monitoring terhadap tindak lanjut perbaikan serta melakukan evaluasi terhadap temuan berulang.

24. Jumlah frekuensi meeting level manajemen

    Meeting yang dilakukan oleh manajemen pada umumnya adalah membahas kinerja perusahaan sehingga KPI ini terkait dengan tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja. Penyebabnya adalah tidak dilakukannya management review mulai tingkat Plant/Seksi sampai Bagian sehingga menyebabkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan perusahaan. Pengendalian terhadap hal ini adalah dengan memonitor pelaksanaan manajemen review serta melakukan pengelolaan pelaksanaan Manajemen review. Pengendalian terhadap risiko menjadi tanggung jawab Kabag PM.

4.7.3 Pengolahan data dengan AHP

Setelah menyusun risiko yang terkait dengan KPI seperti pada tabel 4.5, maka tahap selanjutnya adalah mendapatkan data tentang bobot masing-masing risiko bagi perusahaan. Data ini diperoleh dengan memberikan kuesioner kepada pihak yang dianggap memahami proses bisnis perusahaan. Dalam hal ini, pihak yang dimaksud adalah Direktur. Karena membawahi divisi operasional BSP dan non BSP, maka beliau dianggap sangat tepat untuk memberikan opini karena memahami dengan benar terkait pengelolaan perusahaan. Untuk kuesioner terlampir di lampiran 4. Selanjutanya data yang diperoleh diolah dengan metode AHP melalui program Expert Choice 2000. Hasil pembobotannya dapat dilihat pada gambar 4.6.

Setiap risiko memiliki nilai bobot tingkat kepentingan terhadap pencapaian sasaran perusahaan yang dapat dilihat pada daftar risiko kolom R dalam tabel 4.6.

Bobot yang diperoleh dari perhitungan dengan metode AHP kemudian dikalikan dengan nilai tingkat risiko dari masing-masing risiko. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan urutan prioritas KPI yang akan dituangkan dalam sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan OMAX. Adapun dari perhitungan dengan metode AHP diperoleh hasil bahwa risiko yang memiliki bobot paling besar adalah kurangnya pendapatan (target pendapatan tidak tercapai) sebesar 0.106 dan bobot paling kecil adalah risiko aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa sebesar 0.010. Setelah bobot tingkat kepentingan sudah diperoleh, maka langkah selanjutnya mencari nilai prioritas KPI dengan cara mengalikan bobot risiko dengan tingkat risiko yang sudah diperoleh. Sebagai contoh, berikut ini perhitungan nilai prioritas terkait dengan risiko kurangnya pendapatan.

$$\boldsymbol{Nilai\ prioritas = Tingkat\ risiko\ x\ Bobot\ kepentingan} \quad \ldots\ldots(2)$$

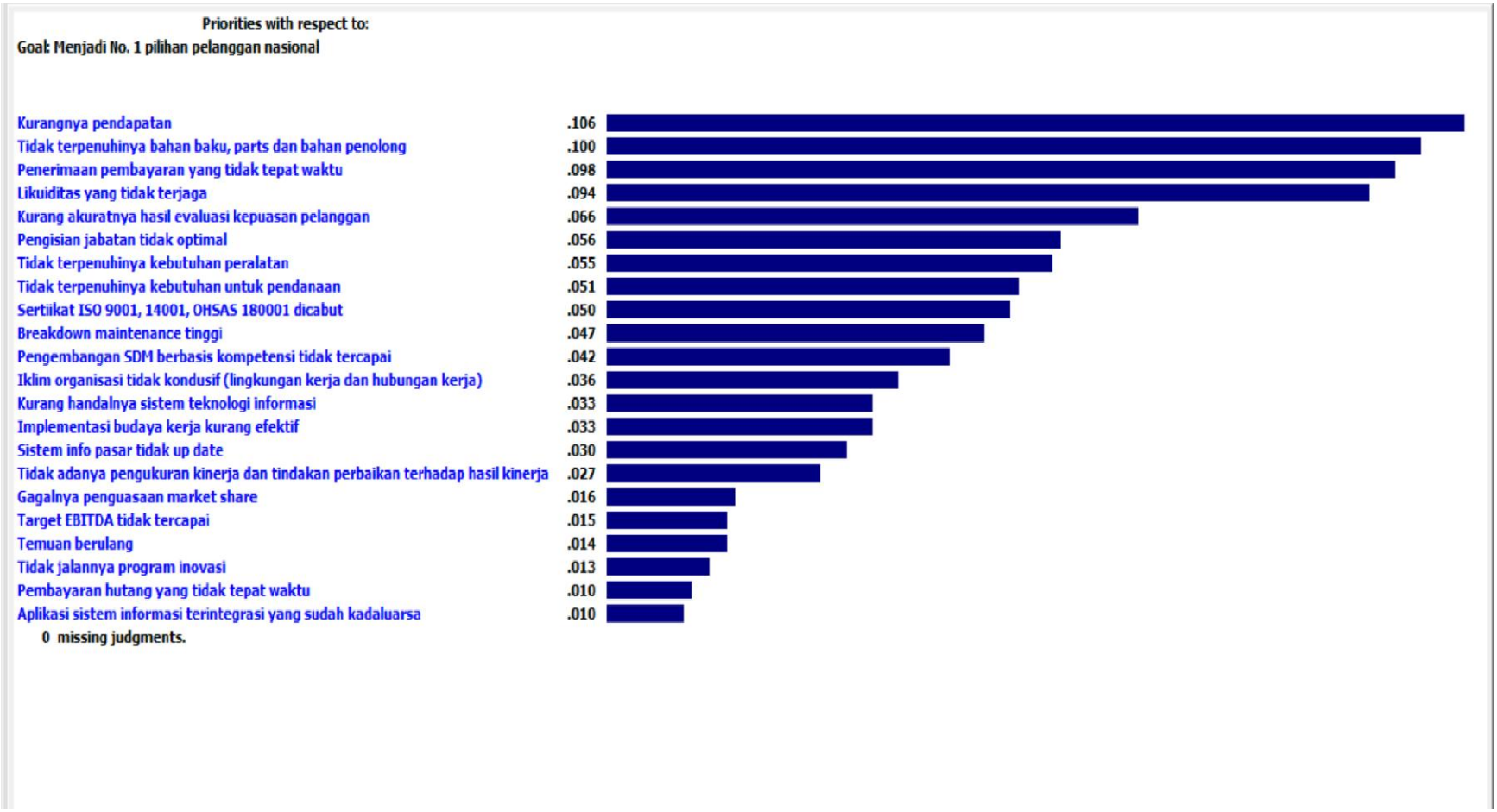
Bobot prioritas = 16 x 0.106

= 1.696

Diperoleh bobot prioritas untuk risiko kurangnya pendapatan sebesar 1,696. Sementara KPI yang terkait dengan risiko kurangnya pendapatan ini ada 3, yaitu:

1. Total Pendapatan
2. Persentase realisasi laba usaha terhadap penjualan
3. Perputaran Total Aktiva Tetap

Adapun hasil perhitungan nilai prioritas KPI dan urutan prioritasnya dapat dilihat pada tabel 4.6. Dari hasil perhitungan tersebut, diperoleh nilai risiko yang paling besar adalah tidak terpenuhinya bahan baku, parts atau bahan penolong dengan nilai sebesar 2 dan risiko dengan prioritas paling kecil adalah iklim organisasi yang tidak kondusif dengan nilai sebesar 0.036.



Gambar 4.6 Hasil pembobotan risiko dengan metode AHP

Tabel 4.6 Hasil perhitungan untuk nilai prioritas KPI

No	KPI	Risiko	R	Bobot	Nilai
1	Memenuhi kebutuhan Bahan Baku, Parts & Bahan Penolong	Tidak terpenuhinya bahan baku, part dan bahan penolong	20	0.100	2.000
2	Perputaran piutang	Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	20	0.098	1.960
3	Cash in Flow	Likuiditas yang tidak terjaga	16	0.094	1.504
4	Total Pendapatan	Kurangnya pendapatan	8	0.106	0.848
5	% Realisasi laba usaha terhadap penjualan	Kurangnya pendapatan	8	0.106	0.848
6	Perputaran Total Aktiva Tetap	Kurangnya pendapatan	8	0.106	0.848
7	Produktifitas Peralatan	Breakdown Maintenance tinggi	12	0.047	0.564
8	Memenuhi Kebutuhan Peralatan	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	10	0.055	0.550
9	Indeks kompetensi SDM (per level jabatan)	Pengisian jabatan tidak optimal	9	0.056	0.504
10	Hasil temuan mayor audit	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	10	0.050	0.500
11	Memenuhi Kebutuhan Sistem Informasi	Kurang handalnya sistem teknologi informasi	12	0.033	0.396
12	Indeks Kepuasan Pelanggan	Kurang akuratnya hasil evaluasi kepuasan pelanggan	5	0.066	0.330
13	Memenuhi Kebutuhan Pendanaan	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	5	0.051	0.255
14	Memenuhi Kebutuhan SDM	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	6	0.042	0.252
15	Total EBITDA	Target EBITDA tidak tercapai	15	0.015	0.225
16	Jumlah Sosialisasi budaya	5R belum menjadi budaya	6	0.033	0.198
17	Rencana program marketing	Sistem info pasar tidak *up date*	6	0.030	0.180
18	Perputaran hutang	Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	12	0.010	0.120
19	Jumlah Pembuatan Aplikasi Program baru	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa	12	0.010	0.120
20	Frequency Penerapan ICOFR	Temuan berulang	8	0.014	0.112
21	Jumlah Frequency Meeting Level Manajemen	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja	4	0.027	0.108

Lanjutan tabel 4.6 Hasil perhitungan untuk nilai prioritas KPI

No	KPI	Risiko	R	Bobot	Nilai
22	Tingkat Market Share BSP (Provinsi)	Gagalnya penguasaan *market share*	6	0.016	0.096
23	Jumlah Minimal Inovasi tiap Bagian atau Plant	Tidak jalannya program inovasi	4	0.013	0.052
24	Internal customer satisfaction index	Iklim organisasi tidak kondusif	1	0.036	0.036

4.7.4 Penyusunan Objective Matrix (OMAX)

Setelah diperoleh urutan KPI berdasarkan nilai prioritasnya seperti pada tabel 4.6, maka langkah berikutnya adalah memasukkan KPI-KPI tersebut ke dalam tabel OMAX pada kolom kriteria. Kolom kriteria 1 diisi oleh KPI dengan bobot risiko paling tinggi, yaitu KPI memenuhi kebutuhan bahan baku, parts & bahan penolong dan diikuti dengan KPI perputaran piutang, *cash inflow* dan seterusnya dimana pengisian kolom kriteria dimulai dari kiri ke kanan sesuai dengan urutan KPI. Nilai target pencapaian masing-masing KPI pada BSC seperti pada tabel 4.1 menjadi nilai target yang diletakkan di baris dengan skor 10. Baris dengan skor 0 diisi dengan nilai yang dianggap merupakan pencapaian paling buruk untuk KPI terkait. Contohnya pada KPI memenuhi kebutuhan bahan baku, parts & bahan penolong baris dengan skor 10 diisi target pencapaian yaitu sebesar 100%. Sedangkan baris dengan skor 0 diisi dengan nilai untuk pencapaian buruk yang tidak diharapkan oleh perusahaan senilai 70%. Baris pada skor 1 sampai dengan 9 diisi dengan nilai yang bertambah secara linier. Faktor penambahan ini diperoleh dari selisih nilai pada baris 10 dan 0 kemudian dibagi 10 sehingga kenaikannya linier pada setiap baris. Hasil pengukuran dengan OMAX dapat dillihat pada tabel 4.7. Baris *performance* diisi dengan nilai pencapaian perusahaan pada saat ini yang kemudian pencapaian tersebut diberikan skor sesuai dengan range yang ada. Bobot diperoleh dari persentase bobot nilai AHP. Nilai kinerja untuk KPI terkait diperoleh dari perkalian antaran skor dan bobot. Hasil penyusunan OMAX dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Tabel OMAX untuk penilaian kinerja

KRITERIA		Memenuhi kebutuhan Bahan Baku, Parts & Bahan Penolong	Perputaran piutang	Perputaran Total Aktiva Tetap	Cash in Flow	Total Pendapatan	% Realisasi laba usaha terhadap penjualan	Produktifitas Peralatan	Memenuhi Kebutuhan Peralatan	Indeks kompetensi SDM (per level jabatan)	Hasil temuan mayor audit
PERFORMANCE		**79%**	**2.12**	**1.45**	**838,268,815,500**	**838,065,291,903**	**2.86%**	**80%**	**100%**	**65%**	**0**
TARGET	10	100	4.0	1.72	855,374,578,000	**781,262,468,000**	4.50	85.0	**100**	75.0	**0**
	9	97	3.7	1.55	**829,837,120,200**	763,136,221,200	4.05	81.5	97	72.5	1
	8	94	3.4	**1.38**	804,299,662,400	745,009,974,400	3.60	**78.0**	94	70.0	2
	7	91	3.1	1.20	778,762,204,600	726,883,727,600	3.15	74.5	91	67.5	3
	6	88	2.8	1.03	753,224,746,800	708,757,480,800	**2.70**	71.0	88	**65.0**	4
	5	85	2.5	0.86	727,687,289,000	690,631,234,000	2.25	67.5	85	62.5	5
	4	82	2.2	0.69	702,149,831,200	672,504,987,200	1.80	64.0	82	60.0	6
	3	**79**	**1.9**	0.52	676,612,373,400	654,378,740,400	1.35	60.5	79	57.5	7
	2	76	1.6	0.34	651,074,915,600	636,252,493,600	0.90	57.0	76	55.0	8
	1	73	1.3	0.17	625,537,457,800	618,126,246,800	0.45	53.5	73	52.5	9
	0	70	1.0	0.00	600,000,000,000	600,000,000,000	0.00	50.0	70	50.0	10
SKOR		**3**	**3**	**8**	**9**	**10**	**6**	**8**	**10**	**6**	**10**
BOBOT %		9.98	9.78	9.38	10.58	10.58	10.58	4.69	5.49	5.59	4.99
NILAI		29.94	29.34	75.05	95.21	105.79	63.47	37.52	54.89	33.53	49.90

Lanjutan tabel 4.7 Tabel OMAX untuk penilaian kinerja

KRITERIA		Memenuhi Kebutuhan Sistem Informasi	Indeks Kepuasan Pelanggan	Memenuhi Kebutuhan Pendanaan	Memenuhi Kebutuhan SDM	Total EBITDA	Jumlah Sosialisasi budaya	Rencana program marketing	Perputaran hutang	Jumlah Pembuatan Aplikasi Program baru	Frequency Penerapan ICOFR	Jumlah Frequency Meeting Level Manajemen	Tingkat Market Share BSP (Provinsi)	Jumlah Minimal Inovasi tiap Bagian atau Plant	Internal customer satisfaction index
PERFORMANCE		**95%**	**0.5**	**85%**	**95%**	**46,464,441,710**	**8**	**78%**	**1**	**3**	**2 kali**	**18**	**1**	**0.4**	**2**
TARGET	10	100	1	100	100	64,937,434,000	12	100	3.5	5	**2**	**12**	**1**	1	**2**
	9	97	0.9	97	97	60,443,690,600	10.8	90	3.1	4.5	1.8	11	1.4	0.9	1.8
	8	**94**	0.8	94	**94**	55,949,947,200	9.6	80	**2.8**	4	1.6	10	1.8	0.8	1.6
	7	91	0.7	91	91	51,456,203,800	8.4	**70**	2.4	3.5	1.4	9	2.2	0.7	1.4
	6	88	0.6	88	88	46,962,460,400	**7.2**	60	2.1	**3**	1.2	8	2.6	0.6	1.2
	5	85	**0.5**	**85**	85	**42,468,717,000**	6	50	1.7	2.5	1	7	3	0.5	1
	4	82	0.4	82	82	37,974,973,600	4.8	40	1.4	2	0.8	6	3.4	**0.4**	0.8
	3	79	0.3	79	79	33,481,230,200	3.6	30	**1.0**	1.5	0.6	5	3.8	0.3	0.6
	2	76	0.2	76	76	28,987,486,800	2.4	20	0.7	1	0.4	4	4.2	0.2	0.4
	1	73	0.1	73	73	24,493,743,400	1.2	10	0.3	0.5	0.2	3	4.6	0.1	0.2
	0	70	0	70	70	20,000,000,000	0	0	0.0	0	0	2	5	0	0
SKOR		**8**	**5**	**5**	**8**	**5**	**6**	**7**	**3**	**6**	**10**	**10**	**10**	**4**	**10**
BOBOT %		3.29	6.59	5.09	4.19	1.50	3.29	2.99	1.00	1.00	1.40	2.69	1.60	1.30	3.59
NILAI		26.35	32.93	25.45	33.53	7.49	19.76	20.96	2.99	5.99	13.97	26.95	15.97	5.19	35.93

Indikator performa	**868.06**

4.7.5 Analisa Hasil Pengukuran Kinerja dengan OMAX

Dari tabel 4.7 diperoleh hasil 3 KPI yang kinerjanya masih dibawah target yang ditandai dengan warna merah dan perlu segera ditindaklanjuti. Ketiga KPI tersebut adalah:

1. Memenuhi Kebutuhan Bahan Baku, S.Parts & penolong dengan skor 3;
2. Perputaran piutang dengan skor 3;
3. Perputaran Hutang dengan skor 3.

Sementara 8 KPI berwarna kuning memiliki nilai yang hampir mendekati target namun indikator kinerja masih belum tercapai. Kedelapan KPI tersebut adalah:

1. Persentase realisasi laba terhadap penjualan dengan skor 6;
2. Indeks kompetensi SDM (per level jabatan) dengan skor 6;
3. Indeks kepuasan pelanggan dengan skor 5;
4. Memenuhi kebutuhan pendanaan dengan skor 5;
5. Total EBITDA dengan skor 5;
6. Rencana program marketing dengan skor 7;
7. Jumlah pembuatan aplikasi program baru dengan skor 6;
8. Jumlah minimal inovasi tiap bagian atau *plant* dengan skor 4.

13 KPI ditandai dengan warna hijau untuk menunjukkan bahwa kinerja ketigabelas KPI tersebut sudah sangat baik. Ketigabelas KPI tersebut adalah:

1. Perputaran total aktiva tetap dengan skor 8;
2. Cash inflow dengan skor 9;
3. Total pendapatan dengan skor 10;
4. Produktifitas peralatan dengan skor 8;
5. Memenuhi kebutuhan peralatan dengan skor 10;
6. Hasil temuan mayor audit dengan skor 10;
7. Memenuhi kebutuhan sistem informasi dengan skor 8;
8. Memenuhi kebutuhan SDM dengan skor 8;
9. Jumlah sosialisasi budaya dengan skor 6;
10. Frekuensi penerapan ICOFR dengan skor 10;
11. Jumlah frekuensi meeting level manajemen dengan skor 10;
12. Tingkat market share BSP (provinsi) dengan skor 10;

13. *Internal customer satisfaction index* dengan skor 10.

Untuk analisa kinerja perusahaan berikut ini akan ditekankan pada 3 KPI yang memiliki indikator kinerja di bawah target serta jumlah inovasi.

- Memenuhi kebutuhan bahan baku, *parts* dan material

Kinerja buruk ini antara lain dipicu oleh kesulitan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan bahan baku pasir. Penambangan pasir yang dilakukan di beberapa daerah di wilayah Jawa Timur sering mengalami penolakan dari masyarakat di sekitarnya akibat dampak kegiatan penambangan yang merusak lingkungan. Salah satu kasus yang mencuat terkait penambangan pasir adalah kasus Salim Kancil di Lumajang. Kasus ini menunjukkan bahwa ada permasalahan besar yang belum dapat diselesaikan di skala regional terkait dengan pasir sehingga menjadi komoditi langka. Akibatnya selain pasokan yang terganggu, harga jual pasir kini juga semakin mahal.

Faktor eksternal yang mempengaruhi pasokan ini merupakan risiko yang harus diantisipasi oleh perusahaan agar tidak mengganggu perencanaan produksi. Selama ini perusahaan menerapkan sistem *just in time* untuk proses penyimpanan bahan baku demi efisiensi biaya. Namun jika melihat dari pola penjualan yang selalu menunjukkan peningkatan yang signifikan di semester kedua, maka perusahaan sebaiknya merubah sistem persediaan yang berjalan selama ini dengan tidak mengacu kepada jumlah stok aman tapi lebih pada pola riwayat penjualan selama beberapa tahun terakhir. Sistem ini tidak perlu diberlakukan untuk seluruh bahan baku, *parts* dan bahan penolong. Namun hanya diterapkan pada material yang memiliki kendala seperti pada pasir, yaitu bahan baku yang ketersediaannya di pasar terbatas. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa lebih dari 70% proyek yang digarap oleh perusahaan merupakan proyek infrastruktur sehingga pada umumnya eksekusi proyek baru berjalan di semester kedua, sehingga permintaan pasar akan pasir mengalami kenaikan drastis. Saat ini perusahaan cenderung menggunakan stok aman lebih pada pertimbangan efisiensi. Apabila terjadi perubahan pada sistem persediaan tentu melalui pertimbangan untung rugi dari masing-masing sistem.

Pada sistem *just in time*, perusahaan dapat melaksanakan program efisiensi untuk menekan biaya produksi dari sisi biaya penyimpanan sehingga harga produk

dapat bersaing di pasar. Di sisi lain, apabila terjadi peningkatan permintaan dari pasar, perusahaan tidak dapat memenuhinya karena kapasitas produksi tidak mencukupi akibat keterbatasan bahan baku. Selain itu, biaya pasir pada saat *peak season* pelaksanaan proyek-proyek besar infrastruktur yang cenderung naik juga akan mengakibatkan meningkatnya harga pokok produksi naik sehingga margin yang diperoleh menjadi lebih sedikit. Hal ini tentu saja akan berdampak pada pencapaian KPI persentase laba atas penjualan. Selain itu, apabila pasokan pasir tidak lancar, maka akan berpotensi pada terjadinya keterlambatan pengiriman produk yang menimbulkan komplain pelanggan. Di sini muncul kerugian imateriil berupa penurunan reputasi perusahaan di mata pelanggan.

Pada sistem *inventory* yang memperbanyak persediaan, perusahaan akan mengalami peningkatan biaya penyimpanan. Dalam sistem audit keuangan, persediaan yang tidak segera dipakai juga dapat menjadi temuan sebagai tindakan inefisiensi karena hal tersebut berarti uang yang tidak produktif karena tidak dapat diputar untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Namun perusahaan dapat membeli pasir dengan harga normal karena dapat memilih waktu yang tepat untuk membeli barang. Di sisi lain, dengan persediaan yang cukup, perusahaan dapat mengatur jadwal produksi dan mengurangi risiko terjadi keterlambatan dalam pengiriman produk. Dalam pekerjaan yang berbasis proyek, ketepatan waktu sangat penting untuk menghindari penambahan biaya akibat pembayaran penalti. Keuntungan lain yang diperoleh perusahaan apabila perusahaan puas dalam pelayanannya adalah terjadinya *repeat order* yang akan meningkatkan penjualan.

Untuk analisa secara sederhana, berikut ini disajikan perhitungan kasar terkait biaya persediaan apabila dibandingkan dengan penalti. Pada tabel 4.8 dapat dilihat komposisi bahan baku yang dibutuhkan untuk untuk produk beton K-225. Analisa ini dibatasi hanya pada material pasir dan berikut ini asumsi yang digunakan dalam perhitungannya:

a) Harga pasir berada di range Rp 100.000,- sampai dengan Rp 150.000,- per m^3. Untuk itu diambil harga rata-rata sebesar Rp. 125.000,-
b) Pada tahun 2016, produk BSP yang terjual sebanyak 986.000 m3.

c) Karena 70% proyek perusahaan adalah proyek infrastruktur, maka 70 dari volume penjualan diperoleh di semester kedua. Artinya 690.000 m3 dijual di semester kedua.
d) Stok aman diambil untuk volume produksi sebesar 20.000 m^3.
e) Biaya pengadaan bahan baku terdiri dari 3 biaya, yaitu biaya pemesanan (S), biaya pembelian serta biaya penyimpanan (H). Untuk biaya pemesanannya adalah sebesar Rp. 10.000,00.
f) Bunga untuk penyimpanan diamsumsikan sebesar 15% setiap tahunnya. Maka besarnya bunga perbulannya adalah 15%/12 = 1,25%.
g) Komposisi pada tabel 4.8 menghasilkan ± 1.250 m^3 beton.

Tabel 4.8 Komposisi bahan baku BSP

Mutu (m^3)	Bahan Baku			
	Semen (kg)	Pasir (kg)	Koral (kg)	Air (ℓ)
K-350	390	1658	1134	177

Sumber : SNI 2847-2013

Tabel 4.9 Tabel perhitungan biaya persediaan

MATERIAL	Harga/kg	Biaya pemesanan	Bunga Penyimpanan material/kg	Biaya penyimpanan material pasir/kg
	Rp			
Pasir	125,000	10,000	1,563	136,563

Tabel 4.10 Kebutuhan untuk biaya persediaan

Jumlah produksi m^3	**Volume beton** m^3	**Kebutuhan pasir** kg	**Biaya persediaan** Rp
20,000	1,250	26,528	3,622,743,264

Pada saat terjadi kelangkaan bahan baku, material pasir dapat mengalami kenaikan sampai dengan 10% dari harga normal. Sehingga nilai pembelian untuk volume produksi sebesar 20,000 m^3 adalah seperti pada tabel

Tabel 4. 11 Biaya material pasir saat terjadi kenaikan harga

Kenaikan harga pasir	Harga Pasir	Kebutuhan pasir	Biaya Pembelian
%	Rp.	kg	Rp
10	137,500	26,528	3,647,600,000

Dari kedua perhitungan pada tabel 4.10 dan 4.11 terdapat selisih sebesar Rp. 24.856.736,-. Mungkin tidak terlalu besar namun komponen biaya yang terjadi dari penalti akibat keterlambatan pengiriman produk beton BSP ke pelanggan belum masuk ke dalam perhitungan.

- Perputaran Piutang

KPI perputaran piutang yang berwarna merah dengan skor 3 menunjukkan bahwa manajemen perlu memperhatikan kinerja departemen yang terkait dengan piutang usaha. Tidak dapat disembunyikan bahwa sistem pembayaran dalam pekerjaan proyek berskala besar sering kali tidak lancar atau periode pembayarannya cukup lama. Hal ini yang dapat menyebabkan likuiditas perusahaan terganggu karena perputaran uang yang berjalan lambat. Oleh sebab itu, perusahaan saat ini lebih banyak menerima proyek-proyek besar yang memiliki sistem pembayaran SKBDN atau Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri. Apabila dirasakan sistem pembayaran pelanggan berpotensi menjadi *bad debt* atau tidak memberi jaminan kepastian, maka perusahaan cenderung untuk menolak atau mundur dari proses lelang. Kelemahannya dalam sistem pembayaran dengan SKBDN ini adalah jatuh tempo yang cukup lama. Umumnya saat ini jangka waktu yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencairkan dananya adalah 6 bulan. Apabila perusahaan ingin mencairkan dana sebelum 6 bulan, maka perusahaan akan dikenai diskonto SKBDN atau pemotongan dana sesuai dengan peraturan yang berlaku dari lembaga penyandang dana. Saat ini perusahaan selalu mencairkan dana sebelum jatuh tempo sehingga selalu dikenakan diskonto SKBDN yang cukup mengurangi

keuntungan. Hal ini terjadi karena aliran dana di perusahaan tidak mencukupi untuk membiayai beban operasional perusahaan selama 6 bulan. Untuk pekerjaan di luar proyek besar, target ACP (*Average Collecting Period*) yang ditentukan oleh perusahaan umumnya lebih lama bila dibandingkan APP (*Average Payment Period*). Untuk ACP umumnya 90 hari sedangkan APP 30 hari atau paling lama adalah 60 hari. Apabila hutang jangka pendek ini tidak dibayar tepat waktu akan berisiko pada berhentinya supply dari vendor. Untuk barang-barang yang ketersediaannya sangat mempengaruhi proses produksi, tentu harus diprioritaskan pembayarannya. Selain itu, upaya menjaga hubungan yang baik dengan vendor terkait juga perlu dibangun untuk meningkatkan kepercayaan mereka dengan harapan apabila terbangun kepercayaan yang cukup kuat dari vendor, maka perusahaan dapat menegosiasikan untuk memperpanjang jangka waktu APP. Namun di luar itu, perusahaan masih memiliki alternatif untuk menutupi kebutuhan dana dalam rentang waktu selisih antara APP dan ACP, yaitu menggarap pasar retail secara lebih intensif. Saat ini, kurang dari 20% pendapatan berasal dari kelompok pelanggan retail. Kelompok pelanggan hanya membeli produk dalam volume kecil, namun pembayarannya jauh lebih likuid atau lebih lancar. Yang masuk dalam kelompok ini adalah proyek pembangunan rumah dari masyarakat umum serta kelompok pengembang properti skala kecil. Perusahaan dapat meningkatkan penetrasi ke pasar retail ini untuk mendapatkan arus dana lancar yang dapat digunakan untuk menutupi pengeluaran jangka pendeknya. Dengan meningkatkan pendapatan pasar retail akan mengurangi pencairan dana sebelum jatuh tempo SKBDN.

- Perputaran hutang

KPI perputaran hutang ini juga memiliki kinerja negatif karena terkait dengan permasalah likuiditas perusahaan. Piutang perusahaan yang cukup tinggi mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan untuk melakukan pembayaran tepat waktu. Solusi untuk permasalahan ini sama dengan KPI perputaran piutang.

- Jumlah minimal inovasi

KPI jumlah minimal inovasi di tiap bagian juga mendapat skor 4. Hal ini menunjukkan bahwa departemen atau *plant* dalam perusahaan masih belum banyak melakukan inovasi. Inovasi yang dimaksud di sini adalah hal-hal baru yang dapat

memberikan nilai lebih pada pelaku inovasi dan lingkungan di sekelilingnya. Umumnya inovasi ini tidak berjalan karena lemahnya motivasi karyawan. Untuk itu, perusahaan dapat membangkitkan gerakan inovasi dengan pemberian *reward* yang memadai. Namun inovasi yang telah dilakukan selama tahun 2016 sudah cukup bagus karena mampu meningkatkan efisiensi perusahaan. Adapun inovasi yang sudah diimplementasikan dan memberikan dampak signifikan bagi perusahaan adalah inovasi pasir cuci. Strategi *cost reduction* yang diaplikasi oleh perusahaan mampu meningkatkan *contribution margin* dengan *cost reduction* sebesar Rp. 30.000 / ton. Inovasi tersebut berupa pemanfaatan abu abatu yangmerupakan *waste* di bidang usaha bahan galian dengan pengoperasian *washing machine* menghasilkan pasir cuci sebagai substitusi bahan baku pasir. Inovasi-inovasi semacam inilah yang perlu diperbanyak. Efektivitas dari inovasi ini dapat dihitung dari peningkatan yang dihasilkan dengan biaya penelitian dan pengembangan yang digunakan.

Untuk indikator kinerja perusahaan mencapai nilai 848,10. Sementara indikator kinerja paling tinggi adalah 1.211,58. Secara persentase kinerja perusahaan mencapai 70%. Apabila kedua KPI yaitu pemenuhan bahan baku, *parts* dan bahan penolong serta perputaran piutang ditingkatkan kinerjanya akan memberikan kenaikan yang signifikan bagi kinerja perusahaan.

Metode pengukuran kinerja dengan metode OMAX ini untuk membantu perusahaan di dalam mengambil keputusan dan menyusun rencana strategis ke depan. Dengan mengetahui KPI-KPI prioritas bagi perusahaan serta kinerjanya saat ini, maka rencana strategis yang disusun oleh perusahaan juga akan lebih tepat sasaran.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan ini dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Terdapat 22 risiko yang terkait langsung dengan pencapaian KPI yang telah ditetapkan oleh perusahaan, yaitu:
   a. 6 risiko terkait dengan divisi operasional BSP dengan tingkat risiko paling tinggi sebesar 20. Risiko tersebut adalah risiko penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu serta risiko tidak terpenuhinya bahan baku, *part* dan bahan penolong;
   b. 2 risiko terkait dengan divisi keuangan dengan tingkat risiko paling tinggi sebesar 16. Risiko tersebut adalah likuiditas yang tidak terjaga;
   c. 2 risiko terkait dengan bagian pemasaran dengan tingkat risiko paling tinggi sebesar 6, yaitu kurang akuratnya hasil evaluasi kepuasan pelanggan sistem info pasar yang tidak *up date;*
   d. 2 risiko terkait dengan bagian pemeliharaan dengan tingkat risiko paling tinggi sebesar 12, yaitu risiko *breakdown maintenance* tinggi;
   e. 3 risiko terkait dengan bagian SDM dan Umum dengan tingkat risiko paling tinggi sebesar 9 untuk risiko pengisian jabatan tidak optimal;
   f. 2 risiko terkait dengan bagian teknologi informasi dan komunikasi dengan tingkat risiko keduanya sebesar 12, yaitu risiko kurang handalnya sistem teknologi informasi dan aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa;
   g. 1 risiko terkait dengan bagian audit internal dengan tingkat risiko sebesar 8 yaitu risiko temuan berulang;

h. 2 risiko terkait bagian pengembangan manajemen dengan tingkat risiko paling tinggi sebesar 10 yaitu risiko sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut, serta
i. 2 risiko terkait dengan kinerja manajemen di jajaran direksi dengan tingkat risiko paling tinggi sebesar 15, yaitu risiko target EBITDA tidak tercapai.

2. Dari hasil pengukuran kinerja menggunakan metode OMAX, diperoleh bahwa terdapat 2 KPI utama yang perlu ditingkatkan segera kinerjanya dengan melakukan kegiatan-kegiatan sebagai bentuk pengendalian risikonya. Kedua KPI tersebut adalah:
   a. Memenuhi kebutuhan bahan baku, *parts,* dan bahan penolong

      Nilai skor 3 menunjukkan bahwa selama ini perusahaan masih sering mengalami permasalahan terkait dengan pemenuhan kebutuhan bahan baku, terutama yang terkait dengan pasir. Ketersediaan pasir ini sangat krusial bagi keberlangsungan proses produksi karena merupakan bahan baku utama. Keterbatasan persediaan pasir banyak disebabkan oleh isu-isu menyangkut kerusakan lingkungan sehingga merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.
   b. Perputaran piutang

      Nilai skor 4, memperlihatkan kinerja perusahaan terkait KPI ini harus mendapatkan perhatian yang serius dari manajemen. Risiko likuiditas sangat mempengaruhi keberhasilan operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih selektif dalam memilih calon pelanggan atau proyek untuk menghindari terjadinya *bad debt.* Sebaiknya perusahaan memilih proyek yang memberikan jaminan kepastian dalam pembayaran seperti metode SKBDN. Selain itu, risiko piutang yang tidak terbayar juga berpotensi membawa perusahaan ke dalam masalah hukum yang akan berakibat tingginya biaya administrasi dan umum untuk penyelesaian hukumnya.
   c. Untuk KPI perputaran hutang dengan skor 3 akan mengalami efek domino berupa kenaikan kinerja jika KPI perputaran piutang juga meningkat kinerjanya.

Hasil analisa menunjukkan bahwaketiga KPI ini sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan. Selain itu, kedua KPI tersebut juga memiliki keterkaitan dengan KPI-KPI yang lain. Sehingga dengan efek dominonya dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Saat ini kinerja perusahaan dapat dinilai cukup bagus dengan pencapaian sebesar 70%.

5.2 Saran

Penelitian ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, dalam penelitian lanjutan terkait tema ini dapat lebih ditingkatkan lagi proses analisa terkait penerapan strategi peningkatan kinerja perusahaan atas KPI dengan bobot kepentingan cukup besar yang telah dijabarkan di bab 4. Analisa yang ada belum menjelaskan secara detail keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan untuk sistem yang baru sehingga diharapkan untuk penelitian lanjutan dapat memberikan perhitungan yang membandingkan secara akurat keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan terhadap alternatif sistem persediaan yang ditawarkan serta perbandingan biaya yang diperlukan untuk meningkatkan pasar retail dengan keuntungan yang diperolehnya.

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

DAFTAR PUSTAKA

Aruldoss, M., Lakshmi, T. M., & Venkatesan, V. P. (2013). A Survey on Multi Criteria Decision Making Methods and Its Application. *American Journal of Information Systems Vol. 1 No. 1*, 31-43.

Australian Standards. (2004). AS/NZS 4360:2004 Risk Management. New Zealand: Australian Standards.

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 586.

Cochran, C. (2015). *ISO 9001:2015 In Plain English.* California: Paton Professional.

COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Jersey City: The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commisions.

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

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

Flanagan, R., & Norman, G. (1993). *Risk Management and Construction.* Oxford: Blackwell Science.

Frame, J. D. (2003). *Managing Risk in Organizations.* San Fransisco: Jossey-Bass.

Hadjasantosa, R. U. (2007). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi dengan ISO 9001:2000 Menggunakan Pendekatan Konsep Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus di PT. Varia Usaha Beton).* Surabaya: MMT ITS.

ISO 9001:2015, Quality Management Systems - Requirements. (2015). Swiss: International Organization for Standardization.

Merna, T., & Thani, F. F. (2008). *Corporater Risk Management.* West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Saaty, T. L. (1986). *Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in Complex World.* Pitsburgh: University of Pitsburgh.

Toloie-Eshlaghy, A., & Homayonfar, M. (2011). MCDM Methodologies and Applications: A Literature Review from 1999 to 2009. *Research Journal of International Studies-Issue 21*, 86.

Wulandari, A. E. (2017). *Perancangan dan Pengukuran Sistem Kinerja Lingkungan untuk Mendukung Proper Pada Industri Gas*. Surabaya: MMT ITS.

LAMPIRAN 1

DAFTAR RISIKO DIVISI/BAGIAN

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

1. DIVISI OPERASIONAL BSP (BETON SIAP PAKAI)

NO	INDIKASI RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
1	Target pertumbuhan perusahaan tidak tercapai	Tertundanya beberapa target instal *plant* 'BSP *existing* dan proyek BSP baru	Target pendapatan dan pertumbuhan perusahaan tidak tercapai	3	5	15
		Tingginya komponen biaya	Target EBITDA tidak tercapai			
		Kontrol piutang belum baik	Target *cash flow* tidak tercapai sehingga mengganggu operasional perusahaan			
2	Target penambahan jumlah pelanggan baru setiap bulan tidak tercapai	Tidak konsistennya *sales force* menjalankan prosedur pemasaran	Target 3% penambahan pelanggan baru setiap bulan tidak tercapai	2	3	6
3	Program survey kepuasan pelanggan tidak terlaksana	Program survey masih konvensional dan belum adanya program survey *on line*	Survey kepuasan pelanggan tidak terlaksana dan indeks kepuasan pelanggan tidak terukur	2	4	8
4	Tidak optimalnya pelaksanaan *quality plan*	Kurang konsisten dalam pelaksanaannya	Penurunan mutu produk serta terjadinya kegagalan produk	3	4	12
5	Pengiriman produk yang tidak tepat waktu	Penyusunan Jadwal di SP2 kurang akurat	Terjadinya komplain dan menurunkan citra perusahaan	3	4	12
6	Penurunan pangsa pasar	Harga kurang bersaing	Tidak tercapainya target QSR sebesar 90% dari penawaran yang keluar setiap bulan	4	3	12
7	Tidak terlaksananya dengan baik program hubungan pelanggan	Kurangnya komunikasi dan intimasi dengan pelanggan terpilih	Gagalnya *repeat order* dari pelanggan terpilih dengan target minimal 3 kali dalam setahun	3	3	9
8	Gagalnya penguasaan *market share*	Persaingan yang tinggi	Target positioning *market share* tidak tercapai	2	3	6
9	Tidak berjalannya strategi pemasaran	Kurangnya pemahaman dalam penerapan strategi pemasaran	Tidak terlaksananya dan berfungsinya program info pasar dengan baik	4	3	12

NO	INDIKASI RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
10	Tidak terlaksananya pengembangan usaha melalui pembukaan *plant*	Pembelian dan atau sewa lahan untuk lokasi *plant existing* BSP yang telah ditetapkan mengalami pengunduran	Tertundanya target pengembangan *plant* proyek BSP – 2 plant di tahun 2017	2	5	10
11	Penerapan sistem manajemen tidak efektif	Kurangnya pemahaman dalam implementasi prosedur yang ada	Banyak temuan ketidaksesuaian dalam audit eksternal	2	3	6
12	Program *preventive maintenance* yang tidak efektif	Pelaksanaan program *preventive maintenance* yang tidak sesuai jadwal	*Utility* peralatan tidak maksimal	3	2	6
13	Tingginya harga pokok produksi (HPP) BSP	Tingginya harga bahan baku dikarenakan keterbatasan ketersediaan bahan baku	Rendahnya margin HPP (COGM)	4	4	16
		Kualitas bahan baku tidak sesuai spesifikasi				
14	Tingginya biaya administrasi dan umum	Lemahnya pengendalian dan pengaturan lembur karyawan	Prosentase pencapaian Opex di atas 100% dibandingkan RKAP perusahaan	4	3	12
15	Penerimaan pembayaran tidak tepat waktu	Molornya komitmen pelanggan	Target ACP 90 hari tidak tercapai	4	5	20
16	Tidak terpenuhinya bahan baku, part dan bahan penolong	Keterbatasan sumber daya	Tidak terpenuhinya stok aman bahan baku, part dan bahan penolong	4	5	20
17	Tidak memadainya sistem dan prosedur yang ada	Kurangnya pemahaman dan kepedulian akan kebutuhan sistem dan prosedur	Tidak dilakukannya *review* prosedur yang sesuai dengan kebutuhan	2	3	6
18	Program inovasi tidak berjalan	Personel kurang menguasai bidang pekerjaan	Target pembuatan usulan inovasi tidak berjalan	2	2	4

2. DIVISI KEUANGAN

NO	INDIKASI RISIKO DIVISI KEUANGAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
1	Tidak terpenuhinya pendanaan untuk pengembangan usaha atau pendirian proyek baru	Ketersediaan dana yang tidak mendukung	Perusahaan tidak mampu melakukan pengembangan usaha atau pendirian proyek baru	1	5	5
2	Pembayaran hutang yang tidak tepat waktu	Realisasi inflow yang tidak sesuai dengan rencana	Vendor menghentikan pengiriman	4	3	12
3	Gangguan pada sistem IT pendukung proses keuangan	Sistem *down*, lambat, gangguan jaringan	Transaksi gagal dieksekusi atau transaksi dibukukan tida sesuai (double/kurang)	5	3	15
4	Likuiditas yang tidak terjaga	Ketidakakuratan dalam perencanaan *cash flow*	Mempengaruhi stabilitas keuangan perusahaan	4	4	16
5	Penyerahan faktur pajak Wapu	*Plant* terlambat membuat dan atau menyerahkan faktur pajak untuk WAPU (penyerahan faktur pajak lebih dari tanggal 2 bulan berikutnya)	Potensi pajak tidak bisa diterima oleh pelanggan sehingga berpotensi denda dan bunga	4	3	12
6	Ketidaktepatan pemotongan PPh Ps. 23 dan PPh final	Pemotongan pajak tidak sesuai dengan aturan yang berlaku	Bukti potong salah atau cacat	4	3	12
7	Faktur Pajak tidak lengkap (terjadinya peristiwa faktur pajak masukan cacat/kadaluarsa)	User menerima faktur pajak yang cacat dan atau kadaluarsa dari vendor dan kesalahan user	Beban pajak bertambah/faktur pajak tidak dapat dikreditkan	4	3	12
8	Lebih bayar PPh Badan	Laba sebelum pajak dalam RKAP lebih tinggi dibanding realisasi sehinggan PPh 25 terlalu tinggi	Lebih bayar PPh Badan	3	4	12
9	Keterlambatan Penerbitan PPN Wapu	Pembuatan faktur PPN keluaran melebihi tanggal 2 bulan berikutnya	Denda Pajak	5	3	15

NO	INDIKASI RISIKO DIVISI KEUANGAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
10	Keterlambatan penerimaan bukti pemungutan dan pemotongan PPh dari pihak pemotong	Lawan transaksi terlambat menyampaikan bukti potong	Beban pajak bertambah/bukti potong tidak dapat dikreditkan	4	4	16
11	Keterlambatan penyelesaian RKAP	Keterlambatan data dari tiap departemen	Pelaksanaan Restra perseroan maupun pengambilan keputusan strategis kurang handal	1	5	5
		Pengolahan data yang lama karena adanya perubahan asumsi yang terjadi				
		Review draft RKAP yang tidak sesuai dengan *schedule*				
12	Gangguan IT dalam evaluasi anggaran	Sistem *down*, *processing system* berjalan lambat, gangguan jaringan, dsb.	Anggaran tidak dapat dilakukan evaluasi/*review*	5	4	20
13	Kebutuhan melampaui anggaran	Perubahan asumsi dan estimasi yang dianggarkan	Realisasi yang melebihi dari yang telah dianggarkan	5	3	15
14	Keterlambatan verifikasi dokumen	Dokumen pendukung yang tidak memenuhi syarat	Keterlambatan proses dokumen selanjutnya	5	4	20
		Kecepatan verifikasi dokumen kurang				
		Gangguan IT dalam pemrosesan dokumen				
15	Keterlambatan penyelesaian laporan keuangan	Gangguan IT dalam penyelesaian laporan keuangan	Kinerja perusahaan tidak dapat disampaikan tepat waktu dan berdampak pada konsolidasi dengan Induk perusahaan (kinerja)	1	4	4
		Pengolahan data laporan keuangan yang kurang cepat				
		Keterlambatan data laporan keuangan dari user				

NO	INDIKASI RISIKO DIVISI KEUANGAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
16	Ketidatepatan dalam melakukan analisa laporan keuangan	Adanya kesalahan dalam pencatatan laporan keuangan	Potensi kesalahan dalam pengambilan keputusan	1	4	4
17	Klaim asuransi tidak terpenuhi	Keterlambatan pelaporan kejadian kecelakaan	Perusahaan mengalami kerugian	2	3	6
		Vendor asuransi yang kurang handal				
		Dokumen untuk pengurusan asuransi tidak lengkap				
18	Pembelian barang tambang yang tidak langsung dari pemilik IUP OP	Pembelian ke pemilik IUP harus *cash* di depan dengan kontrak volume dengan masa waktu tertentu	Berurusan dengan aparat penegak hukum dengan sanksi penutupan *plant*	3	5	15
19	Penerimaan barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi	Spesifikasi yang diajukan user kurang lengkap	Barang tidak dapat digunakan/kurang optimal	3	3	9
		Pemasok salah kirim barang				
20	Harga di atas RKAP (budget)	Pemasok tunggal (monopoli)	Mengurangi ratio kontribusi margin	3	3	9
		Permintaan dari user yang mendadak				
		Keterbatasan pemasok yang ada				
21	Tidak mendapatkan barang/*supply*	Plafon habis/keterlambatan pembayaran	Mengganggu operasional dan hilangnya peluang penjualan barang tersebut	3	4	12
22	Sengketa hukum dengan pemasok	Kesepakatan transaksi tidak terdokumentasi dengan baik	Berurusan dengan para penegak hukum	1	5	5
		Administrasi pengadaan barang dan jasa tidak lengkap	Kerugian material berupa denda/klaim dari pemasok			

NO	INDIKASI RISIKO DIVISI KEUANGAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
23	Bank garansi tidak dapat dicairkan	Kurang teliti saat penyerahan jaminan	Tidak dapat melakukan klaim atas wanpretasi pemasok	1	5	5
24	Pengadaan barang tidak sesuai dengan RKAP	User tidak melakukan perencanaan dengan baik	Biaya melebihi anggaran	2	3	6
25	Keharusan menggunakan pemasok lokal/putra daerah	Intimidasi/anarkis jika tidak menggunakan pemasok lokal	Harga sulit dinego/ditawar	2	4	8
26	Keterlambatan pengadaan peralatan penunjang proyek yang tidak ada di RAB	Peralatan penunjang tidak terdapat pada RAB	Inventarisasi peralatan tidak terdokumentasi (layak/rusak/hilang)	1	4	4
			Mengurangi perolehan laba			
27	Pembayaran ke supplier terlambat	Petugas dan atau pejabat terkait BAST lambat dalam pemrosesan	Komplain dan rekanan tidak melanjutkan supply barang	3	4	12
			Citra perusahaan menurun			
		Dokumen pengiriman barang tidak lengkap	Order berikutnya tidak terkirim			
28	Kesalahan penunjukkan pemasok	Kesalahan evaluasi penawaran	Kesalahan dalam melakukan negosiasi	1	5	5
29	Stok minimal tidak terpenuhi	Supplier tidak bisa memenuhi PO	Proses produksi tidak terjamin	1	4	4
30	*Loss material*	*Stock opname* tidak dilakukan	Biaya *loss material*	2	4	8

3. BAGIAN PEMASARAN

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN PEMASARAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
1	Kekurangan anggaran investasi atas perencanaan pasar	Pertumbuhan perusahaan dan perkembangan proyek yang kenaikannya sangat signifikan dari perencanaan awal	Keterlambatan dan gagalnya kegiatan perencanaan pemasaran yang sudah dibuat	2	2	4
2	Sistem info pasar tidak *up date*	Kurang kedisplinan dari sales untuk melakukan entry info pasar Kurangnya sarana info pasar (jaringan & sistem komunikasi dan peralatan)	Keterlambatan dan gagalnya memperoleh info pasar dan proyek untuk meraih target omset	2	3	6
3	Kurang lengkapnya data pelanggan	Kurangnya pemahaman petugas pemasaran atas risiko pembayaran pelanggan	Sulitnya proses penelusuran tagihan untuk pelanggan bermasalah	2	3	6
4	Kurangnya penanganan info pasar	Belum adanya pembagian pekerjaan yang proporsional di bagian pemasaran Mundurnya jadwal proyek	Adanya beberapa pasar yang tidak termonitor secara intensif	4	3	12
5	Kurang akuratnya hasil evaluasi kepuasan pelanggan	Form kepuasan pelanggan tidak diisi oleh orang yang kompeten dalam mengisi kepuasan pelanggan	Perusahaan akan sulit melakukan prioritas dalam pengembangan perusahaan	2	3	6
6	Analisa studi kelayakan pendirian plant/proyek kurang komprehensif	Tidak dilakukannya survey dan analisa proyek secara komprehensif	Tidak terpenuhinya harapan perusahaan terhadap proyek/plant yang didirikan	2	4	8
7	Kurangnya layanan purna jual untuk membangun loyalitas pelanggan	Tidak adanya kepedulian terhadap proses akhir penjualan	Tidak adanya *repeat order* pembelian	5	3	15

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN PEMASARAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
8	Tingginya penetapan harga jual (*price list*)	Input komponen harga jual tidak akurat	Harga jual tidak bersaing	4	4	16
9	Tingginya komplain pelanggan	Tidak terpenuhinya persyaratan pelanggan (waktu, mutu, jumlah)	Kepercayaan pelanggan ke perusahaan akan menurun	5	1	5
10	Kurangnya memahami persyaratan detail kontrak	Belum adanya SDM yang khusus menangani kontrak	Perusahaan bisa mengalami kerugian pada klausul tertentu pada kontrak proyek	3	3	9
11	Penyusunan dokumen kontrak	Belum adanya SDM yang khusus menangani kontrak	Perusahaan dapat mengalami kerugian pada klausul tertentu dalam kontak proyek	3	3	9
12	Kesulitan klaim terhadap pembeli	Tidak dilakukan pengisian data pelanggan secara lengkap dan benar	Piutang yang tidak tertagihkan	3	5	15
13	Pembeli kekurangan modal dan yang mempengaruhi ketepatan pembayaran	Tidak melakukan analisa kelayakan kredit	Perusahaan kesulitan dalam penagihan piutang (*bad debt*)	5	4	20
14	Perubahan harga material akibat kebijakan pemerintah	Kurangnya info perubahan harga	Perusahaan mengalami kerugian akibat kesalahan analisa harga proyek	3	5	15
15	Perubahan jadwal proyek yang berakibat pada volume dan harga	Perubahan jadwal, design, anggaran dan kebijakan dari pihak pemberi kerja ke kontraktor	Kerugian biaya tetap, bunga investasi akibat perubahan tersebut	4	4	16
16	Penentuan lokasi *plant* yang sebelumnya telah ditentukan oleh klien dalam perjalanan eksekusi proyek berubah	Perubahan lokasi *plant*	Kerugian biaya operasional, bunga investasi akibat perubahan tersebut	3	3	9

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN PEMASARAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
17	Cara pembayaran dari pelanggan yang bermasalah	Kurangnya analisa kontrak dan pelanggan	Tidak tertagihnya piutang	4	4	16
18	Perselisihan atas suatu perjanjian kontrak	Keluhan pelanggan yang tidak terselesaikan	Tidak tertagihnya piutang	5	3	15
19	Analisa strategi pemasaran, segmentasi, target, positioning, diferensiasi	Sudah merasa menguasai pasar	Perusahaan sulit untuk berkembang	3	3	9
20	Munculnya pesaing baru	Kurangnya inovasi terhadap produk dan sistem pelayanan pelanggan	*Demand* dan margin perusahaan akan berkurang	2	5	10
21	Situasi politik yang kurang stabil	Pergantian pimpinan daerah dan negara	Perubahan jadwal dan harga kontrak	4	3	12
22	Pertumbuhan ekonomi yang lambat	Kurangnya informasi pertumbuhan ekonomi daerah dan pemerintah	Perusahaan salah menentukan prioritas dan margin proyek	3	3	9
23	Sosial budaya masyarakat yang kurang bisa menerima keberadaan *batching plant*	Tidak dibuatkan analisa dampak lingkungan (Amdal)	Perubahan lokasi *batching plant*	3	3	9
24	Pengaruh media terhadap proyek	Proyek yang tidak sehat dalam pengelolaan dan pendiriannya (korupsi, amdal, HSE)	Proyek yang sudah dijalankan akan diberhentikan	3	3	9

4. BAGIAN PEMELIHARAAN

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN PEMELIHARAAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
1	Biaya pemeliharaan di atas RKAP	Suku cadang terbatas dan mahal, hanya ada di distributor resmi	Margin turun	3	2	6
2	Keterlambatan proses perbaikan/pemeliharaan kendaraan	Kurangnya jumlah tenaga dan keahlian untuk perbaikan	Proses perbaikan tidak sesuai dengan rencana	3	3	9
		Keterlambatan proses pengadaan	Operasional kendaraan tertunda			
		Stok spare part tidak tersedia di gudang	Perbaikan tertunda karena menunggu proses pembelian spare part			
3	Kedatangan barang tidak sesuai spesifikasi	Spesifikasi spare part tidak jelas (tidak ada part book)	Spare part tidak bisa digunakan dan perusahaan mengalami kerugian	4	3	12
4	*Break Down Maintenance* tinggi	Preventive maintenance kurang baik	Operasional alat tidak optimal	4	3	12
		Operator alat kurang kompeten	*Life Time* alat menurun			
		Umur teknis alat sudah habis	Kapasitas alat berkurang			
5	Terlambatnya Pengembangan Usaha	Pengembangan usaha tidak sesuai Jadwal	Tertundanya operasional plant	2	4	8
		Instalasi Iistrik (Konsleting)	Rehabilitasi bangunan bengkel			
6	Tidak terpenuhinya kebutuhan peralatan	Peralatan tidak mencukupi untuk kebutuhan operasional	Tidak tercapainya target Omzet operasional	2	5	10
7	Tidak terlaksananya pemeliharaan rutin di plant	Terbentur dengan padatnya jadwal produksi	Kerusakan alat tidak teridentifikasi	2	2	4

5. BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
1	Penerapan Sistem Manajemen Mutu yang tidak optimal dan konsisten	Kurangnya pemahaman karyawan terhadap pentingnya penerapan sistem manajemen mutu	Temuan ketidaksesuaian atau temuan berulangpada internal audit dan eksternal audit	3	4	12
2	Penerapan yang tidak terkendali (standar) dalam setiap aktivitas	Dokumen sistem manajemen mutu tidak terbaharui atau hilang	Banyaknya aktivitas yang tidak dilakukan atau menyimpang dari yang sudah ditentukan	3	3	9
3	Kegagalan proses transformasi ke ISO 9001:2015	Belum dilakukannya moving ke standar ISO 9001 yang baru	Perusahaan tidak dapat melakukan tender yang mensyaratkan ISO 9001:2015	2	4	8
4	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja	Tidak dilakukannya kaji ulang manajemen mulaii tingkat *plant*/Seksi sampai bagian	Tidak tercapainya sasaran dan tujuan perusahaan	1	4	4
5	Tidak dilakukannya evaluasi kinerja	Karyawan tidak memahami aktivitasnya	Tidak dapat dilakukan evaluasi kinerja sampai tingkat diatasnya	1	4	4
6	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	Klausul ISO dan OHSAS tidak dijalankan secara konsisten	Perusahaan tidak dapat melakukan tender yang mensyaratkan ISO 9001, 14001 dan OHSAS 18001	2	5	10
		Temuan mayor audit eksternal	Perlu usaha dan biya lebih untuk mendapatkan sertifikat kembali			

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
7	Prosedur tidak direview sesuai dengan kondisi internal	Kurangnya *awareness* masing-masing bagian	Berpotensi timbulnya risiko atas aktivitas	4	4	16
8	Pekerja tidak konsisten menggunakan APD yang tersedia	Pekerja belum sepenuhnya mendapatkan sosialisasi K3	Pekerja rawan dan tidak aman berpotensi terjadinya kecelakaan kerja	4	3	12
		Pekerja tidak disiplin dalam pemakaian APD	Hilangnya waktu kerja akibat kecelakaan kerja			
9	Budaya kerja belum diimplementasikan	Belum semua memahami manfaat budaya kerja	Keselamatan, kesehatan dan kenyamanan tidak terpenuhi sehingga produktivitas menurun	3	2	6
10	Kompetensi SDM di bawah tingkat yang diperlukan	Kinerja karyawan rendah	Sasaran kinerja karyawan tidak tercapai	3	3	9
11	Penyimpanan bahan dan limbah B3 belum konsisten	Belum semua memahami tentang penyimpanan bahan B3 dan limbah B3	Pencemaran lingkungan	4	5	20
12	Kecelakaan kerja (*truck mixer, wheel loader, dumptruck*, dll)	Operator tidak melakukan *checklist* harian alat	Sasaran produksi tidak tercapai	5	5	25
		Kendaraan beroperasi dalam keadaan tidak layak	Kecelakaan alat			

6. BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
1	*Quality Plan* (kontrol penerimaan material tidak sesuai)	Pelaksanaan kontrol penerimaan material tidak dilakukan	Kualitas bahan baku tidak terkontrol	3	3	9
2	*Quality Plan* (kontrol proses tidak sesuai)	Pelaksanaan kontrol proses tidak dilakukan Penggunaan pemakaian air tidak terkontrol Berpengaruh terhadap *density* beton	Tidak bisa mengetahui kualitas bahan baku	3	3	9
3	*Quality Plan* (kontrol akhir proses tidak sesuai)	Pelaksanaan kontrol akhir proses tidak dilakukan	Tidak dapat dilakukannya pengendalian mutu produk dan elevasi mutu	3	2	6
4	Pengembangan usaha tidak sesuai dengan perencanaan	Perencanaan dan perhitungan RAB dan design kurang tepat	Spesifikasi tidak sesuai perencanaan	2	2	4
5	Keterlambatan perhitungan *capex*	Pengambilan asumsi yang salah Perhitungan yang salah Evaluasi yang salah	Keterlambatan pelaksanaan pengembangan perusahaan	2	3	6
6	Tidak terkalibrasinya alat produksi	Adanya kebijakan pemerintah terkait otonomi daerah	Hasil produksi kurang terkontrol Hasil opname material kurang terkontrol Kepercayaan pelanggan menurun	3	4	12
7	Penerapan sistem manajemen yang tidak efektif	Penerapan sistem manajemen mutu tidak sesuai di lapangan	Kerugian materiil pada perusahaan	1	3	3
8	Tidak terbaharuinya *mix design*	Informasi perubahan material dan harga satuan tidak ada	HPP tidak terkontrol	3	3	9
9	Tidak jalannya program inovasi	Kurangnya motivasi karyawan	Perusahaan menjadi kurang bisa bersaing dengan kompetitor lainnya	1	4	4

7. BAGIAN SDM DAN UMUM

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
1	Produktivitas karyawan rendah	Karyawan mengalami gangguan kesehatan/penyakit akibat kerja Karyawan tidak disiplin dan motivasinya rendah Karyawan tidak kompeten Sistem manajemen kerja tidak optimal	Produktifitas output laba/karyawan menjadi rendah	2	3	6
2	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	Program pelatihan, monitoring, *coaching* kurang tepat untuk menutup *gap* kompetensi Data asesmen karyawan tidak cukup	Sasaran perusahaan tidak tercapai	2	3	6
3	Pengisian jabatan tidak optimal	Keterbatasan jumlah karyawan yang kompeten	Penurunan kinerja perusahaan, proses pengambilan keputusan terlambat, proses kaderisasi tidak optimal	3	3	9
4	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan kerja dan hubungan kerja)	Lingkungan kerja tidak baik (sesuai persyaratan lingkungan kerja)	Karyawan mogok kerja	1	1	1
5	Biaya SDM, umum dan administrasi melebihi RKAP	Peyusunan RKAP tidak mengacu terhadap realisasi tahun sebelumnya, aktivitas tidak mengacu kepada RKAP (SPPD, lembur dan diklat)	Sasaran untuk mendukung efisiensi biaya SDM, umum dan administrasi tidak tercapai	2	3	6

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
6	Pencurian aset perusahaan	- Eksternal : lingkungan rawan, area yang luas dan terbuka - Internal : tidak ada pagar, tanggungjawan pengamanan kurang	Situasi perusahaan tidak aman dan tidak kondusiF	3	2	6
7	Kerusakan peralatan gedung kantor	Internal : *spare part* rusak, *human error* dalam penggunaan peralatan	Pegawai bekerja kurang nyaman atau pekerjaan tertunda/terganggu	1	2	2
8	Keterbatasan tempat pengarsipan	Keterbatasan tempat pengarsipan dan meningkatnya aktifitas administrai.	Penataan arsip tidak teratur sehingga berpotensi hilang	3	2	6
9	Pengelolaan aset non produktif tidak optimal	Internal : belum ada perencanaan pemanfaatan aset non produktif	Pengelolaan aset non produktif tidak optimal	3	3	9
10	Transaksi bisnis perusahaan (penjualan maupun pembelian) tidak sesuai dengan perautran perundang-undangan	Kurangnya pemahaman unit kerja terkait dengan peraturan hukum yang berlaku Unit kerja terkait yang melakukan transaksi bisnis tidak mengetahi bahwa tindakannya melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan Adanya peraturan baru yang mengatur tentang transaksi bisnis yang sedang dilakukan oleh perusahaan	Adanya sanksi yang diberikan oleh instansi pemerintah, lembaga penegak hukum, dsb kepada persereoan (berupa denda maupun pencabutan ijin)	2	4	8
11	Pengurusan perizinan terlambat	Perencanaan pengurusan perijinan kurang bagus	Adanya sanksi yang diberikan oleh instansi pemerintah, lembaga penegak hukum, dsb kepada perseroan (berupa denda maupun pencabutan ijin)	5	4	20

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
12	Sengketa bisnis	Mitra bisnis melakukan ingkar janji (wanpretasi) atas kontrak yang sudah disepakati	Perusahaan dirugikan mitra bisnis bila terjadi wanpretasi dalam kontrak dan citra perusahaan kurang baik	3	3	9
13	Keamanan dokumen perijinan perusahaan	Dokumen hukum milik perusahaan belum terkoordinasi di Seksi hukum dan perijinan	Dokumen hilang, sulit untuk ditelusuri dan dokumen tersebar kepada pihak yang tidak berkepentingan	1	3	3

8. BAGIAN INTERNAL AUDIT

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN INTERNAL AUDIT			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
1	Audit rutin tidak sesuai jadwal	Adanya penundaan audit karena auditor/auditee berhalangan	Keterlambatan auditor dalam menyusun laporan audit	5	3	15
		Kurangnya koordinasi antara auditor dan auditee	Terjadi *miss communication* sehingga jadwal audit tertunda			
		Keterlambatan pembuatan kas bon SPPD	SPPD terlambat cair sehingga auditor tidak bisa berangkat dinas ke luar kota			
2	Jadwal pemeriksaan eksternal bersamaan dengan jadwal audit internal	Penyusunan RKIA tidak mempertimbangkan jadwal pemeriksaan eksternal	Pelaksanaan audit internal tidak sesuai jadwal yang telah ditetapkan	3	2	6
		Adanya perubahan jadwal pemeriksaan eksternal	Terjadi perubahan jadwal audit internal			

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN INTERNAL AUDIT			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
3	Biaya audit melebih RKAP	Penugasan audit luar kota tidak mempertimbangkan RKAP	Tidak tercapainya SKK	4	1	4
		Pengajuan RKAP biaya audit tidak mempertimbangkan kenaikan biaya audit				
		Kenaikan biaya audit tidak disetujui	RKAP tidak dapat menutup pengeluaran biaya audit			
4	Pelaporan hasil audit (LHA) terlambat	Banyak jadwal audit yang tertunda	Terlambat dalam penyampaian informasi temuan kepada manajemen	4	2	8
		Auditor terlambat menyusun LHA	Rekomendasi yang diambil manajemen tidak tepat sasaran			
5	Status NCR open (belum *closing* 100%)	Dokumen tindakan perbaikan belum diterima bagian IA	Penerapan sistem manajemen tidak efektif dan efisien	4	2	8
		Auditor belum memperbaharui status NCR	Kepercayaan auditee menurun terhadap bagian IA			
6	RKIA tidak terlaksana 100%	Kurangnya alokasi waktu dan jumlah auditor	Adanya area yang tidak teraudit	3	2	6
7	Temuan berulang	Auditee tidak konsisten menerapkan sistem manajemen	Aktivitas auditee berjalan tidak efektif dan efisien	4	2	8
		Tindak lanjut perbaikan tidak efektif	Sasaran perusahaan tidak tercapai			
		Auditor salah memverifikasi dokumen *closing*	Hasil audit tidak memberi manfaat/nilai tambah			

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN INTERNAL AUDIT			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
8	Auditee tidak bisa melayani audit internal secara optimal	Auditee terlalu sibuk dengan pekerjaannya	Hasil audit tidak optimal	3	1	3
9	Rekomendasi tidak tepat	Kesalahan mengevaluasi bukti dan data audit	Manajemen salah membuat keputusan	2	3	6
10	Hasil audit bocor keluar dari bagian IA	Auditor tidak bisa menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh saat penugasan	Tujuan penugasan tidak tercapai	2	3	6
11	Kecurangan materi yang tidak terdeteksi oleh IA	Auditor kurang teliti dan jeli dalam mengenali dan menguji adanya indikasi kecurangan	Perusahaan mengalami kerugian	4	2	8
12	Kompetensi auditor kurang memadai/tidak memenuhi persyaratan jabatan	Penempatan sebagai auditor tidak sesuai standar kompetensi	Pelaksanaan audit tidak efektif	3	3	9
13	Hubungan tidak harmonis dengan auditee	Adanya masalah pribadi antara auditor dan auditee	Evaluasi kecukupan dan efektivitas sistem pengendalian internal tidak dapat dilakukan	2	2	4
		Kesalahpahaman antara apa yang ingin disampaikan auditor dengan informasi yang diterima auditee	Proses bisnis berjalan tanpa adanya ketentuan dan alur yang jelas			
14	Belum lengkapnya kebijakan perusahaan (SOP unit) sebagai dasar penetapan kriteria audit	SOP unit belum dibuat dan disahkan	Evaluasi kecukupan dan efektifitas sistem pengendalian internal tidak dapat dilakukan	3	2	6
			Proses bisnis berjalan tanpa adanya ketentuan dan alur yang jelas			
15	Pelaksanaan audit internal kurang optimal dan wewenangnya menurun	Pemberian kewenangan kepada bagian internal audit dibatasi	Pelaksanaan tugas pengendalian internal audit tidak berjalan efektif	1	3	3

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN INTERNAL AUDIT			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	Sebab Risiko	Dampak Risiko	L	C	R
16	Program internal audit sudah tidak sesuai dengan perkembangan organisasi dan proses bisnis perusahaan	Internal audit charter terlambat untuk diperbaharui sesuai dengan keperluan	Bagian IA tidak memiliki dasar / pedoman yang sesuai dalam menjalankan tugas dan fungsinya	3	1	3
17	Ketidakcukupan jumlah auditor	Ketidakseimbangan komposisi kompetensi dan jumlah auditor	Adanya unit bisnis yang tidak teraudit	3	2	6
18	Bukti-bukti kecurangan dihilangkan oleh auditee	Pelaku *fraud* (auditee) takut apabila perbuatannya diketahui orang lain	Auditor tidak memiliki bukti yang akurat dan handal dalam penyusunan laporan audit Pembuktian kecurangan tidak bisa / sulit dilakukan	1	3	3
19	Auditor memanfaatkan tugasnya secara tidak benar / untuk kepentingan pribadi, keluarga, kelompok atau golongan	Benturan kepentingan antara kepentingan pribadi, keluarga, kelompok atau golongan dengan kepentingan perusahaan	Kualitas dan laporan audit menjadi bias (tidak mencerminkan kondisi sebenarnya) yang pada akhirnya merugikan perusahaan	1	2	2
20	Hubungan dengan eksternal auditor (KAP) kurang harmonis	Kesalahpahaman antara bagian IA dengan eksternal auditor (KAP)	Komunikasi terganggu yang mengakibatkan proses penyelesaian audit laporan keuangan menjadi terlambat	2	2	4
21	Kerjasama antara auditor dengan auditee pada saat proses audit	Terdapat kepentingan yang bersifat pribadi antara kedua belah pihak Kurangnya integritas auditor	Proses pelaksanaan audit tidak sesuai dengan tujuan audit	1	1	1
22	Prasarana untuk audit kurang memadai (laptop, kamera, alat perekam, dll)	Pengajuan prasarana tidak disetujui	Bukti audit yang diperoleh kurang memadai	2	2	4

9. BAGIAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

NO	INDIKASI RISIKO BAGIAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI			ANALISA RISIKO		
	Nama Risiko	**Sebab Risiko**	**Dampak Risiko**	**L**	**C**	**R**
1	Kualitas layanan internet tidak normal	Gangguan layanan atas kualitas jaringan dengan adanya interferensi	Adanya gangguan aktivitas yang menggunakan layanan internet	4	3	12
		Rusaknya perangkat jaringan karena infrastruktur atau bencana alam				
2	Kualitas performa server data menurun	Kondisi/kemampuan server data yang tidak sesuai pertumbuhan bisnis	Kesulitan atas penambahan server akan berpengaruh pada kemampuan server data	3	2	6
3	Aplikasi SI (sistem informasi) terintegrasi yang sudah kadaluarsa	Aplikasi SI yang sudah ada tidak dapat di *up grade*	Tidak mampu melakukan pengembangan aplikasi SI	3	4	12
		Gangguan atas data server (server konsol)	Pertumbuhan bisnis perusahaan akan berdampak pada server data (server konsol) sehingga dapat terjadi data rusak (*corrupt*)			
4	Kurang handalnya sistem teknologi informasi	Spesifikasi peralatan tidak sesuai spesifikasi	Peralatan sering mengalami hambatan krn spesifikasi peralatan lebih rendah	3	4	12
		Ketidaksesuaian sistem informasi dengan kebutuhan bisnis	Proses *real time data* belum dapat dilakukan dengan keterbatasan proses yang tersedia			
		Ketidaksesuaian sistem informasi atas jaringan	Terjadi keterlambatan dalam pemutakhiran data yang *real time* atas kualitas jaringan			
5	Ketidaksesuaian data base	*Database* lambat	Proses pengelolaan data mengalami keterlambatan	3	4	12

Catatan :
L : *Likelihood* (kemungkinan terjadinya risiko); C : *Consequences* (besar dampak dari risiko); R : *Risk* (tingkat risiko)

LAMPIRAN 2

DAFTAR KRITERIA PENILAIAN RISIKO DIVISI/BAGIAN

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

1. KORPORAT

01	RISIKO KORPORAT		2 x 4
	RISIKO : Kurangnya pendapatan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi		Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil		Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin		Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar		Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti		Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

02	RISIKO KORPORAT		3 x 5
	RISIKO : Tidak tercapainya EBITDA		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 dalam 1 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 dalam 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	3 dalam 1 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	4 dalam 1 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Setiap bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

03	RISIKO KORPORAT		1 x 4
	RISIKO : Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhdp hasil kinerja		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali setiap tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 kali setiap tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 kali setiap tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	6 kali setiap tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	≥ 6 kali setiap tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

04	RISIKO KORPORAT		1	x	4
	RISIKO : Tidak dilakukan evaluasi kinerja				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali setiap tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 kali setiap tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	4 kali setiap tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	6 kali setiap tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	≥ 6 kali setiap tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

05	RISIKO KORPORAT	4	x	5
	RISIKO : Penerimaan Pembayaran yang tidak tepat waktu			
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

06	RISIKO KORPORAT	3	x	5
	RISIKO : Target Pertumbuhan Perusahaan tidak tercapai			
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

08	RISIKO KORPORAT			3	x	4
	RISIKO : Tidak optimalnya pelaksanaan *Quality Plan*					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	Lebih dari 1 kali per tahun sampai 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	Lebih 1 kali per semester sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per triwulan sampai 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

08	RISIKO KORPORAT			3	x	4
	RISIKO : Tidak optimalnya pelaksanaan *Quality Plan*					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	Lebih dari 1 kali per tahun sampai 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	Lebih 1 kali per semester sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per triwulan sampai 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

09	RISIKO KORPORAT		2	x	3
	RISIKO : Gagalnya penguasaan *market share*				
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

10	RISIKO KORPORAT		2	x	4
	RISIKO : Penerapan sistem manajemen mutu tidak efektif				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per semester	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per semester	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	2 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	3 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

11	RISIKO KORPORAT		4	x	4
	RISIKO : Tingginya harga pokok produksi (HPP) BSP				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	Lebih 1 kali per tahun sampai 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	lebih dari 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

12	RISIKO KORPORAT		4	x	5
	RISIKO : Tidak terpenuhinya bahan baku, part & bahan penolong				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	Lebih 1 kali per tahun sampai 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	lebih dari 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

13	RISIKO KORPORAT			4	x	4
	RISIKO : Likuiditas yang tidak terjaga					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	Lebih 1 kali per tahun sampai 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	lebih dari 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

14	RISIKO KORPORAT			1	x	4
	RISIKO : Keterlambatan penyelesaian laporan keuangan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	2 - 5 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	6 - 8 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	9 -11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

15	RISIKO KORPORAT			3	x	4
	RISIKO : Tidak mendapat barang/ tidak *supply*					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 -20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

16	RISIKO KORPORAT		2 x 3
	RISIKO : Kurang akuratnya hasil evaluasi kepuasan pelanggan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	10% dari hasil survey	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	20% dari hasil survey	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	30% dari hasil survey	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	40% dari hasil survey	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	50% dari hasil survey	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

17	RISIKO KORPORAT		4 x 3
	RISIKO : *Breakdown maintenance* tinggi		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

18	RISIKO KORPORAT		2 x 5
	RISIKO : Tidak terpenuhinya kebutuhan peralatan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 20% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	20% - 30% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	30% - 40% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	40% - 50% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
*Persentase dari jumlah kebutuhan alat			

19	RISIKO KORPORAT			2	x	5
	RISIKO : Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS 180001 dicabut					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per semester	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	1 kali per semester	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	2 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	3 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

20	RISIKO KORPORAT			2	x	3
	RISIKO : Pengembangan karyawan berbasis kompetensi tdk tercapai					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

21	RISIKO KORPORAT			3	x	3
	RISIKO : Pengisian jabatan tidak optimal					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

22	RISIKO KORPORAT		3	x	4
	RISIKO : Kurang handalnya sistem informasi teknologi				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Dapat terjadi tetapi tidak lebih 1 x dalam 1 bln	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	Mungkin terjadi 2 x dalam 1 bln	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	Mungkin terjadi 3 x dalam 1 bln	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	Terjadi dalam keadaan paling banyak terjadi 4 x dalam 1 bln	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Sering terjadi dalam keadaan paling banyak terjadi 5 dalam 1 bln	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

23	RISIKO KORPORAT		3	x	3
	RISIKO : Implementasi budaya kerja kurang efektif				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	12 kali per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
*Biaya SDM melebihi RKAP					

24	RISIKO KORPORAT		4	x	3
	RISIKO : Pembayaran Hutang Tidak Tepat Waktu				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 11 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

25	RISIKO KORPORAT		1 x 5
	RISIKO : Tidak Terpenuhinya Pendanaan untuk Pengembangan Usaha atau pendirian proyek baru		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 11 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

26	RISIKO KORPORAT		2 x 3
	RISIKO : Tidak Terpenuhinya Pendanaan untuk Pengembangan Usaha atau pendirian proyek baru		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

27	RISIKO KORPORAT		1 x 4
	RISIKO : Tidak jalannya program inovasi		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

28	RISIKO KORPORAT		1 x 1
	RISIKO : Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan kerja dan hubungan kerja)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi		Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil		Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin		Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar		Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti		Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

29	RISIKO KORPORAT		3 x 4
	RISIKO : Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dapat terjadi tetapi pada suatu waktu tidak lebih 1 x dalam 1 bln	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 2 x dalam 1 bln	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 3 x dalam 1 bln	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Kemungkinan terjadi paling banyak 4 x dalam 1 bln	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Sering terjadi paling banyak 5 x dalam 1 bln	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

30	RISIKO KORPORAT		4 x 2
	RISIKO : Temuan berulang		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

2. DIVISI OPERASIONAL BSP (BETON SIAP PAKAI)

01	RISIKO KORPORAT	3 x 5
	RISIKO : Target Pertumbuhan Perusahaan tidak tercapai	
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

02	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP	2 x 3
	RISIKO : Penambahan jumlah pelanggam baru setiap bulan tidak tercapai	
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)
1	Jarang terjadi > 5 % per bulan*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil 3 % per bulan*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin 2 % per bulan*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar 1 % per bulan*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti 0 % per bulan*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

*Persentase dari jumlah pelanggan

03	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP	2 x 4
	RISIKO : Program survei kepuasan pelanggan tidak terlaksana	
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

04	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		3 x 4
	RISIKO : Tidak optimalnya pelaksanaan *quality plan*		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	≤ 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	≥ 1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	≥ 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	≥ 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

05	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		3 x 4
	RISIKO : Pengiriman produk yang tidak tepat waktu		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Lebih dari 1 kali per 3 minggu	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Lebih dari 1 kali per 2 minggu	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per minggu	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per hari	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

06	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		4 x 3
	RISIKO : Penurunan pangsa pasar		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	≥ 95% dari jumlah penawaran	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	> 90% to < 95% dari jumlah penawaran	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 85% to < 90% dari jumlah penawaran	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 75% to < 85% dari jumlah penawaran	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	< 75% dari jumlah penawaran	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

07	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		3	x	3
	RISIKO : Tidak terlaksananya dengan baik hubungan pelanggan				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	4 Pelanggan Repeat Order 3 kali dalam setahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	3 Pelanggan Repeat Order 3 kali dalam setahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	2 Pelanggan Repeat Order 3 kali dalam setahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	1 Pelanggan Repeat Order 3 kali dalam setahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	0 Pelanggan Yang Repeat Order 3 kali dalam setahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

08	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP	2	x	3
	RISIKO : Gagalnya penguasaan *market share*			
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

09	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		4	x	3
	RISIKO : Tidak berjalannya strategi pemasaran				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	Lebih dari 1 kali per tahun sampai 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	Lebih 1 kali per semester sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per triwulan sampai 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

10	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		2 x 5
	RISIKO : Tidak terlaksananya pengembangan usaha melalui pembukaan *plant*		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 bulan sampai 3 bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Lebih dari 6 bulan sampai 1 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 tahun sampai 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Keterlambatan lebih dari 2 tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

11	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		2 x 4
	RISIKO : Penerapan sistem manajemen tidak efektif		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per semester	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per semester	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	2 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	3 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

12	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		3 x 2
	RISIKO : Program *preventive maintenance* tidak efektif		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti < 1.5 hari
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Kegiatan produksi berhenti ≥ 1.5 hari hingga < 3 hari
3	Mungkin	Lebih 1 kali per tahun sampai 1 kali per semester	Kegiatan produksi berhenti ≥ 3 hari hingga < 4.5 hari
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Kegiatan produksi berhenti lebih dari 4.5 hari hingga < 6 hari
5	Hampir pasti	lebih dari 1 kali per bulan	Kegiatan produksi berhenti lebih dari 6 hari

13	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		4 x 4
	RISIKO : Tingginya Harga Pokok Produksi (HPP) BSP		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Lebih 1 kali per tahun sampai 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	lebih dari 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

14	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP	4 x 3
	RISIKO : Tingginya biaya administrasi dan umum	
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

15	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP	4 x 5
	RISIKO : Penerimaan Pembayaran yang tidak tepat waktu	
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

16	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		4 x 5
	RISIKO : Tidak terpenuhinya bahan baku, part dan bahan penolong		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Lebih 1 kali per tahun sampai 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	lebih dari 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

17	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP	2 x 3
	RISIKO : Tidak memadainya sistem dan prosedur yang ada	
Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

18	RISIKO DIVISI OPERASIONAL BSP		2 x 2
	RISIKO : Penyusunan program inovasi tidak berjalan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

3. DIVISI KEUANGAN

01	RISIKO DIVISI KEUANGAN		1 x 5
	RISIKO : Tidak Terpenuhinya Pendanaan untuk Pengembangan Usaha atau pendirian proyek baru		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 11 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

02	RISIKO DIVISI KEUANGAN		4 x 3
	RISIKO : Pembayaran Hutang Tidak Tepat Waktu		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 11 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

03	RISIKO DIVISI KEUANGAN		5 x 3
	RISIKO : Gangguan Pada Sistem IT Pendukung Proses Keuangan (pembayaran/penerimaan)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	16 -20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

04	RISIKO DIVISI KEUANGAN		4 x 4
	RISIKO : Likuiditas yang tidak terjaga		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 11 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

05	RISIKO DIVISI KEUANGAN		4 x 3
	RISIKO : Penyerahan Faktur Pajak Wapu		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 11 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

06	RISIKO DIVISI KEUANGAN		4 x 3
	RISIKO : Ketidaktepatan Pemotongan PPh Ps 23, dan PPh Final		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

07	RISIKO DIVISI KEUANGAN		4 x 3
	RISIKO : Faktur Pajak Tidak Lengkap (Terjadinya peristiwa faktur pajak masukan cacat/kadaluarsa)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

08	RISIKO DIVISI KEUANGAN		3 x 4
	RISIKO : Lebih Bayar PPh Badan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 10 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per 10 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 5 kali per 10 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	6 - 8 kali per 10 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	≥ 9 kali per 10 tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

09	RISIKO DIVISI KEUANGAN		5 x 3
	RISIKO : Keterlambatan Penerbitan PPN Wapu		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

10	RISIKO DIVISI KEUANGAN		4 x 4
	RISIKO : Keterlambatan Penerimaan Bukti Pemungutan dan Pemotongan PPh (Terjadinya peristiwa bukti pemotongan PPh terlambat diterima dari pihak pemotong.)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

11	RISIKO DIVISI KEUANGAN		1 x 5
	RISIKO : Keterlambatan Penyelesaian RKAP		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 minggu keterlambatan	Tidak berdampak bagi reputasi perusahaan
2	Kemungkinan kecil	2 minggu keterlambatan	Berdampak bagi reputasi perusahaan yang tidak tersebar luas dan tidak terdapat pemberitaan di media
3	Mungkin	3 minggu keterlambatan	Berdampak serius bagi reputasiperusahaan. Melibatkan pemberitaan di media massa lokal terbatas
4	Kemungkinan besar	4 minggu keterlambatan	Berdampak sangat serius bagi reputasi perusahaan . Melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa lokal (liputan utama)
5	Hampir pasti	> 4 minggu keterlambatan	Berdampak signifikan bagi reputasi perusahaan . Melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa nasional (liputan utama)

12	RISIKO DIVISI KEUANGAN		5 x 4
	RISIKO : Gangguan IT dalam Evaluasi Anggaran		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

13	RISIKO DIVISI KEUANGAN			5	x	3
	RISIKO : Kebutuhan melampaui Anggaran					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 -20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

14	RISIKO DIVISI KEUANGAN			5	x	4
	RISIKO : Keterlambatan Verifikasi Dokumen					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 -20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

15	RISIKO DIVISI KEUANGAN			1	x	4
	RISIKO : Keterlambatan penyelesaian Laporan Keuangan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	2 - 5 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	6 - 8 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	9 -11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

16	RISIKO DIVISI KEUANGAN		1	x	4
	RISIKO : Ketidaktepatan dalam melakukan analisa laporan keuangan				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 - 5 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	6 - 8 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	9 -11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

17	RISIKO DIVISI KEUANGAN		2	x	3
	RISIKO : Klaim asuransi tidak terpenuhi				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 - 5 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	6 - 8 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	9 -11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 11 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

18	RISIKO DIVISI KEUANGAN		3	x	5
	RISIKO : Pembelian barang tambang tidak langsung dari pemilik IUP OP				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

19	RISIKO DIVISI KEUANGAN			3	x	3
	RISIKO : Penerimaan barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

20	RISIKO DIVISI KEUANGAN			3	x	3
	RISIKO : Harga diatas RKAP (budget)					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

21	RISIKO DIVISI KEUANGAN			3	x	4
	RISIKO : Tidak mendapatkan barang / *supply*					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

22	RISIKO DIVISI KEUANGAN			1	x	5
	RISIKO : Sengketa hukum dengan pemasok					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per tahun	Pelanggaran peraturan dengan peringatan ringan atau pengenaan denda ringan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per tahun	Pelanggaran peraturan, isu hukum, dan ketidak patuhan ringan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per tahun	Pelanggaran peraturan yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan putusan hukum dan denda. Penyidikan serius pihak berwenang			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per tahun	Pelanggaran peraturan yang berat Litigasi yang berat di Pengadilan Negri			
5	Hampir pasti	> 20 kali per tahun	Putusan hukum dan denda yang signifikan. Litigasi yang sangat serius termasuk tuntutan terhadap pegawai dan/atau manajemen (BOD & BOC)			

23	RISIKO DIVISI KEUANGAN			1	x	5
	RISIKO : Bank Garansi tidak dapat dicairkan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	< Rp.500 juta			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	≥ Rp. 500 juta dan < Rp.1 M			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	≥ Rp. 1 M sampai dengan < Rp. 1.5 Milyar			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	≥ Rp. 1.5 Milyar sampai dengan < Rp. 2 milyar			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Rp.2 milyar atau lebih			

24	RISIKO DIVISI KEUANGAN			2	x	3
	RISIKO : Pengadaan barang tidak sesuai RKAP					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

25	RISIKO DIVISI KEUANGAN		2 x 4
	RISIKO : Keharusan menggunakan pemasok lokal/putra daerah		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

26	RISIKO DIVISI KEUANGAN		1 x 4
	RISIKO : Risiko keterlambatan pengadaan peralatan penunjang proyek yang tidak ada di RAB		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

27	RISIKO DIVISI KEUANGAN		3 x 4
	RISIKO : Pembayaran ke suplier terlambat		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

28	RISIKO DIVISI KEUANGAN			1	x	5
	RISIKO : Kesalahan Penunjukan Pemasok					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

29	RISIKO DIVISI KEUANGAN			1	x	4
	RISIKO : Stok minimal tidak terpenuhi					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

30	RISIKO DIVISI KEUANGAN			2	x	4
	RISIKO : *Loss material*					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 - 4 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5 - 9 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10 - 15 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	16 - 20 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

4. BAGIAN PEMASARAN

01	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		2 x 2
	RISIKO : Kekurangan anggaran investasi atas perencanaan pasar		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 1 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	3 kali per 1 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	4 kali per 1 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	5 kali per 1 tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

02	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		2 x 3
	RISIKO : Sistem info pasar tidak *up date*		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

03	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		2 x 3
	RISIKO : Kurang lengkapnya data pelanggan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

04	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			4	x	3
	RISIKO : Kurangnya penanganan info pasar					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

05	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			2	x	3
	RISIKO : Kurang akuratnya evaluasi kepuasan pelanggan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	10% dari hasil survey	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	20% dari hasil survey	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	30% dari hasil survey	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	40% dari hasil survey	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	50% dari hasil survey	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

06	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			2	x	4
	RISIKO : Analisa studi kelayakan pendirian *plant*/proyek kurang komprehensif					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
*Persentase jumlah proyek						

07	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			5	x	3
	RISIKO : Kurangnya layanan purna jual untuk membangun loyalitas pelanggan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
*Persentase jumlah *plant* yang mengirimkan						

08	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			4	x	4
	RISIKO : Tingginya penetapan harga jual (*price list*)					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi		Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil		Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin		Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar		Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti		Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

09	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			5	x	1
	RISIKO : Tingginya komplain pelanggan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Berdampak pada reputasi perusahaan yang tidak tersebar luas dan tidak terdapat pemberitaan di media massa			
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak pada reputasi perusahaan. Melibatkan pemberitaan di media massa lokal terbatas			
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak serius pada reputasi perusahaan. Melibatkan pemberitaan di media massa pangsa lokal (liputan utama)			
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Berdampak serius pada reputasi perusahaan . Melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa nasional (liputan utama)			
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Berdampak signifikan pada reputasi perusahaan . Melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa internasional (liputan utama)			
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO						

10	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		3	x	3
	RISIKO : Kurangnya memahami persyaratan detail kontrak				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO					

11	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		3	x	3
	RISIKO : Ketidaksesuaian dalam penyusunan dokumen kontrak				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO					

12	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		3	x	5
	RISIKO : Kesulitan klaim terhadap pembeli				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
*jumlah kontrak/SPK/SO					

13	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		5 x 4
	RISIKO : Pembeli kekurangan modal sehingga mempengaruhi ketepatan pembayaran		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO			

14	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		3 x 5
	RISIKO : Perubahan harga material akibat kebijakan pemerintah		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	≤ 5% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	5% s/d 10% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	11% s/d 15% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	16% s/d 20% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 20% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO			

15	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		4 x 4
	RISIKO : Perubahan jadwal proyek yang berakibat pada volume dan harga		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 5% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	5% s/d 10% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	11% s/d 15% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	16% s/d 20% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 20% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO			

16	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			3	x	3
	RISIKO : Penentuan lokasi *plant*yang sebelumnya telah ditentukan oleh klien dalam perjalanan eksekusi proyek berubah					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	≤ 5% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5% s/d 10% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10% s/d 15% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	15% s/d 20% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO						

17	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			4	x	4
	RISIKO : Cara pembayaran dari pelanggan yang bermasalah					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO						

18	RISIKO BAGIAN PEMASARAN			5	x	3
	RISIKO : Perselisihan atas suatu perjanjian kontrak					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	≤ 5% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	5% s/d 10% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	10% s/d 15% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	15% s/d 20% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 20% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO						

19	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		3 x 3
	RISIKO : Analisa strategi, pemasaran, segmentasi, target, *positioning*, diferensiasi		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Lebih 1 kali per triwulan sampai 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per bulan sampai 1 kali per triwulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

20	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		2 x 5
	RISIKO : Munculnya pesaing baru		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Lebih 1 kali per triwulan sampai 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per bulan sampai 1 kali per triwulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

21	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		4 x 3
	RISIKO : Situasi politik yang kurang stabil		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Tiap 1 Tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Tiap 2 Tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Tiap 3 Tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Tiap 4 Tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Tiap 5 Tahun atau lebih	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

22	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		3	x	3
	RISIKO : Pertumbuhan ekonomi yang lambat				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	Lebih dari 1 kali per semester sampai 1 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	Lebih 1 kali per triwulan sampai 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per bulan sampai 1 kali per triwulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

23	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		3	x	3
	RISIKO : Sosial budaya masyarakat yang kurang bisa menerima keberadaan *batching plant*				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO					

24	RISIKO BAGIAN PEMASARAN		3	x	3
	RISIKO : Pengaruh media terhadap proyek				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	10% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	20% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	30% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	40% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
*Persentase jumlah kontrak/SPK/SO					

5. BAGIAN PEMELIHARAAN

01	RISIKO BAGIAN PEMELIHARAAN		3	x	2
	RISIKO : Biaya pemeliharaan di atas RKAP				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

02	RISIKO BAGIAN PEMELIHARAAN		3	x	3
	RISIKO : Keterlambatan proses perbaikan/pemeliharaan kendaraan				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Kurang dari 2 minggu	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 minggu sampai dengan 1 bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	> 1 bulan sampai dengan 2 bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 2 bulan sampai dengan 3 bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
*Persentase jumlah kendaraan yang membutuhkan perbaikan					

03	RISIKO BAGIAN PEMELIHARAAN		4	x	3
	RISIKO : Kedatangan barang tidak sesuai spesifikasi				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

04	RISIKO BAGIAN PEMELIHARAAN		4 x 3
	RISIKO : *Break down maintenance* tinggi		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti < 1.5 hari
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti ≥ 1.5 hari hingga < 3 hari
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti ≥ 3 hari hingga < 4.5 hari
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti lebih dari 4.5 hari hingga < 6 hari
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti lebih dari 6 har

05	RISIKO BAGIAN PEMELIHARAAN		2 x 4
	RISIKO : Terlambatnya pengembangan usaha		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Kurang dari 3 bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	3 bulan sampai 6 bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Lebih dari 6 bulan sampai 1 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 tahun sampai 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Keterlambatan lebih dari 2 tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

06	RISIKO BAGIAN PEMELIHARAAN		2 x 5
	RISIKO : Tidak terpenuhinya kebutuhan peralatan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 20% per tahun*	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	20% - 30% per tahun*	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	30% - 40% per tahun*	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	40% - 50% per tahun*	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 50% per tahun*	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
*Persentase dari jumlah kebutuhan alat			

07	RISIKO BAGIAN PEMELIHARAAN		2	x	2
	RISIKO : Tidak terlaksananya pemeliharaan rutin di *plant*				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	2 - 4 kali per bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	5 - 7 kali per bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	8 - 10 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Lebih dari 10 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

6. BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN

01	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN		3	x	4
	RISIKO : Penerapan sistem manajemen mutu yang tidak optimal dan konsisten				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per semester	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per semester	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	2 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	3 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

02	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN		3	x	3
	RISIKO : Penerapan yang tidak terkendali (standar) dalam setiap aktivitas				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per semester	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per semester	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	2 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	3 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

03	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN	2	x	4
	RISIKO : Kegagalan proses transformasi ke ISO 9001:2015			

Skala	Kemungkinan (L)	Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

04	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN	1	x	4
	RISIKO : Tidak ada pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan atas hasil kinerja			

Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per bulan	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 kali setiap bulan	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	3 kali setiap bulan	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	4 kali setiap bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	≥ 5 kali setiap bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

05	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN	1	x	4
	RISIKO : Tidak adanya evaluasi kinerja			

Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 kali setiap tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	3 kali setiap tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	4 kali setiap tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	≥ 5 kali setiap tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

06	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN		2 x 5
	RISIKO : Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per semester	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per semester	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	2 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	3 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

07	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN		4 x 4
	RISIKO : Prosedur tidak direview dsesuai dengan kondisi internal		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Lebih dari 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 2 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	1 kali per 3 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per 4 tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

08	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN		4 x 3
	RISIKO : Pekerja tidak konsisten menggunakan APD yang tersedia		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per semester	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per semester	Luka/sakit ringan yang dapat disembuhkan, rawat jalan, P3K
3	Mungkin	2 kali per semester	Luka/sakit yang dapat disembuhkan, perawatan medis secara intensif
4	Kemungkinan besar	3 kali per semester	Cacat pada bagian tubuh, luka/sakit permanen, penyakit kronis
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 kali per semester	Meninggal dunia, cacat total

09	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN			3	x	2
	RISIKO : 5R belum menjadi budaya					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	Kurang dari 1 kali per semester	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	1 kali per semester	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	2 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	3 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	Lebih dari 3 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

10	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN			3	x	3
	RISIKO : Kompetensi SDM di bawah tingkat yang dibutuhkan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	2 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	3 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	4 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	lebih dari 4 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

11	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN			4	x	5
	RISIKO : Penyimpanan bahan dan limbah B3 belum konsisten					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak ringan pada lingkungan didalam area tertentu serta dapat dipulihkan pada saat kejadian			
2	Kemungkinan kecil	2 kali per tahun	Dampak ringan pada lingkungan didalam unit kerja serta waktu pemulihan yang cepat			
3	Mungkin	3 kali per tahun	Dampak sedang terhadap lingkungan didalam kawasan perusahaan serta memerlukan pemulihan jangka menengah < 5thn			
4	Kemungkinan besar	4 kali per tahun	Dampak serius terhadap lingkungan alam dan masyarakat luar di seputar kawasan perusahaan serta memerlukan pemulihan jangka panjang >5 th			
5	Hampir pasti	lebih dari 4 kali per tahun	Dampak sangat serius terhadap lingkungan alam atau masyarakat luas jauh dari kawasan pabrik			

12	RISIKO BAGIAN PENGEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN		5 x 5
	RISIKO : Kecelakaan kendaraan (*truck mixer, wheel loader, dumptruck,*dll)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti < 1.5 hari
2	Kemungkinan kecil	2 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti ≥ 1.5 hari hingga < 3 hari
3	Mungkin	3 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti ≥ 3 hari hingga < 4.5 hari
4	Kemungkinan besar	4 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti lebih dari 4.5 hari hingga < 6 hari
5	Hampir pasti	lebih dari 4 kali per tahun	Kegiatan produksi berhenti lebih dari 6 hari

7. BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN

01	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		3 x 3
	RISIKO : *Quality Plan* (kontrol penerimaan material tidak sesuai)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

02	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		3 x 3
	RISIKO : *Quality Plan* (kontrol proses tidak sesuai)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

03	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		3 x 2
	RISIKO : *Quality Plan* (kontrol akhir proses tidak sesuai)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

04	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		2 x 2
	RISIKO : Pengembangan usaha tidak sesuai dengan perencanaan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

05	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		2 x 3
	RISIKO : Keterlambatan perhitungan *capex*		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

06	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		3	x	4
	RISIKO : Tidak terkalibrasinya alat produksi				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	1% - 10% dari jumlah alat	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	11% - 20% dari jumlah alat	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	21% - 30% dari jumlah alat	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	31% - 40% dari jumlah alat	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 40% dari jumlah alat	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

07	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		1	x	3
	RISIKO : Penerapan sistem manajemen yang tidak efektif				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

08	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		3	x	3
	RISIKO : Tidak terbaharuinya *mix design*				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

09	BAGIAN JAMINAN MUTU DAN PENGEMBANGAN PERUSAHAAN		1 x 4
	RISIKO : Tidak jalannya program inovasi		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 1 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	> 1 kali per tahun s/d 1 kali per semester	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per semester sampai 1 kali per bulan	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per bulan	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

8. BAGIAN SDM DAN UMUM

01	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		2 x 3
	RISIKO : Produktivitas karyawan rendah		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

02	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		2 x 3
	RISIKO : Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

03	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		3 x 3
	RISIKO : Pengisian jabatan tidak optimal		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	kurang dari 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	Lebih dari 1 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

04	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		1 x 1
	RISIKO : Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan kerja dan hubungan kerja)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

05	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		2 x 3
	RISIKO : Biaya SDM, umum dan administrasi melebihi RKAP		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	2 - 3 kali per tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	4 - 6 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	7 - 11 kali per tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	12 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

06	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		3 x 2
	RISIKO : Pencurian aset perusahaan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

07	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		1 x 2
	RISIKO : Kerusakan peralatan gedung kantor		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

08	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		3 x 2
	RISIKO : Keterbatasan tempat pengarsipan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

09	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		3 x 3
	RISIKO : Pengelolaan aset non produktif tidak optimal		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

10	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		2 x 4
	RISIKO : Transaksi bisnis perusahaan (penjualan maupun pembelian) tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

11	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM		5 x 4
	RISIKO : Pengurusan perijinan terlambat		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

12	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM			3	x	3
	RISIKO : Sengketa bisnis					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

13	RISIKO BAGIAN SDM DAN UMUM			1	x	3
	RISIKO : Keamanan dokumen perijinan perusahaan					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	1 kali per 5 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 4 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	1 kali per 2 tahun	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	1 kali per tahun	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

9. BAGIAN INTERNAL AUDIT

01	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL			5	x	3
	RISIKO : Audit rutin tidak sesuai jadwal					
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)			
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan			
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan			

02	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		3 x 2
	RISIKO : Jadwal pemeriksaan eksternal bersamaan dengan jadwal audit internal		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

03	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		4 x 1
	RISIKO : Biaya audit melebihi RKAP		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Over budget biaya audit kurang dari 5%
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Over budget biaya audit 5% s/d kurang dari 10%
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Over budget biaya audit 10% s/d kurang dari 15%
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Over budget biaya audit 15% s/d kurang dari 20%
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Over budget biaya audit >20%

04	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		4 x 2
	RISIKO : Pelaporan hasil audit (LHA) terlambat		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

05	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		4 x 2
	RISIKO : Status NCR open (belum *closing* 100%)		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

06	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		3 x 2
	RISIKO : RKIA tidak terlaksana 100%		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

07	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		4 x 2
	RISIKO : Temuan berulang		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

08	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		3	x	1
	RISIKO : Auditee tidak bisa melayani audit internal secara optimal				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

09	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		2	x	3
	RISIKO : Rekomendasi tidak tepat				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

10	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		2	x	3
	RISIKO : Hasil audit bocor keluar dari bagian IA				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

11	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		4 x 2
	RISIKO : Kecurangan materi yang tidak terdeteksi oleh IA		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Menimbulkan kerugian <1% dari rata-rata biaya administrasi umum kantor pusat
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Menimbulkan kerugian 1% s/d < 2% rata-rata biaya administrasi umum kantor pusat
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Menimbulkan kerugian 2% s/d <3% rata-rata biaya administrasi umum kantor pusat
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Menimbulkan kerugian 3% s/d < 4% rata-rata biaya administrasi umum kantor pusat
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Menimbulkan kerugian lebih dari 4% rata-rata biaya administrasi umum kantor pusat

12	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		3 x 3
	RISIKO : Kompetensi auditor kurang memadai/tidak memenuhi persyaratan jabatan		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

13	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		2 x 2
	RISIKO : Hubungan tidak harmonis dengan auditee		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan

14	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		3	x	2
	RISIKO : Belum lengkapnya kebijakan perusahaan (SOP unit) sebagai dasar penetapan kriteria audit				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

15	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		1	x	3
	RISIKO : Pelaksanaan audit internal kurang optimal dan wewenangnya turun				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

16	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		3	x	1
	RISIKO : Program internal audit sudah tidak sesuai dengan perkembangan organisasi dan proses bisnis perusahaan				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

17	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		3	x	2
	RISIKO : Ketidakcukupan jumlah auditor				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

18	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		1	x	3
	RISIKO : Bukti-bukti kecurangan dihilangkan oleh auditee				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

19	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		1	x	2
	RISIKO : Auditor memanfaatkan tugasnya secara tidak benar/untuk kepentingan pribadi, keluarga, kelompok atau golongan				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

20	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		2	x	2
	RISIKO : Hubungan dengan eksternal auditor (KAP) kurang harmonis				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

21	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		1	x	1
	RISIKO : Kerjasama antara auditor dengan auditee pada saat proses audit				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

22	RISIKO BAGIAN AUDIT INTERNAL		2	x	2
	RISIKO : Prasarana untuk audit kurang memadai (laptop, kamera, alat perekam, dll)				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	< 1 kali per 3 tahun	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan		
2	Kemungkinan kecil	1 kali per 3 tahun	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
3	Mungkin	1 kali per 3 tahun sampai 1 kali per tahun	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
4	Kemungkinan besar	> 1 kali per tahun hingga 1 kali per semester	Gangguan / Berdampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		
5	Hampir pasti	> 1 kali per semester	Gagal / Berdampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan		

10. BAGIAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

01	RISIKO BAGIAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI		4	x	3
	RISIKO : Kualitas layanan internet tidak normal				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Dapat terjadi tetapi pada suatu waktu tidak lebih 1 x dalam 1 bln	Tidak berdampak pada produksi atas kendala jaringan lebih 48 jam		
2	Kemungkinan kecil	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 2 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada produksi atas kendala jaringan kurang 48 jam		
3	Mungkin	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 3 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada kelangsungan produksi atas jaringan terkendala dalam waktu kurang 36 jam		
4	Kemungkinan besar	Kemungkinan terjadi paling banyak 4 x dalam 1 bln	Kemungkinan berdampak pada kelangsungan produksi atas jaringan terkendala dalam waktu kurang 24 jam		
5	Hampir pasti	Sering terjadi paling banyak 5 x dalam 1 bln	Berdampak pada kelangsungan produksi atas jaringan terkendala dalam waktu kurang 12 jam		

02	RISIKO BAGIAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI		3	x	2
	RISIKO : Kualitas performa server data menurun				
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)		
1	Jarang terjadi	Dapat terjadi tetapi pada suatu waktu tidak lebih 1 x dalam 1 bln	Tidak berdampak pada produksi atas kendala jaringan lebih 48 jam		
2	Kemungkinan kecil	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 2 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada produksi atas kendala jaringan kurang 48 jam		
3	Mungkin	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 3 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada kelangsungan produksi atas jaringan terkendala dalam waktu kurang 36 jam		
4	Kemungkinan besar	Kemungkinan terjadi paling banyak 4 x dalam 1 bln	Kemungkinan berdampak pada kelangsungan produksi atas jaringan terkendala dalam waktu kurang 24 jam		
5	Hampir pasti	Sering terjadi paling banyak 5 x dalam 1 bln	Berdampak pada kelangsungan produksi atas jaringan terkendala dalam waktu kurang 12 jam		

03	RISIKO BAGIAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI		3 x 4
	RISIKO : Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dapat terjadi tetapi pada suatu waktu tidak lebih 1 x dalam 1 bln	Tidak berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan
2	Kemungkinan kecil	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 2 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 1 bulan
3	Mungkin	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 3 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 2 bulan
4	Kemungkinan besar	Kemungkinan terjadi paling banyak 4 x dalam 1 bln	Kemungkinan besar berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 3 bulan

04	RISIKO BAGIAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI		3 x 4
	RISIKO : Kurang handalnya sistem teknologi informasi		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dapat terjadi tetapi pada suatu waktu tidak lebih 1 x dalam 1 bln	Tidak berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan
2	Kemungkinan kecil	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 2 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 1 bulan
3	Mungkin	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 3 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 2 bulan
4	Kemungkinan besar	Kemungkinan terjadi paling banyak 4 x dalam 1 bln	Kemungkinan besar berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 3 bulan
5	Hampir pasti	Sering terjadi paling banyak 5 x dalam 1 bln	Tidak berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan

05	RISIKO BAGIAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI		3 x 4
	RISIKO : Ketidaksesuaian *database*		
Skala	Kemungkinan (L)		Dampak (C)
1	Jarang terjadi	Dapat terjadi tetapi pada suatu waktu tidak lebih 1 x dalam 1 bln	Tidak berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan
2	Kemungkinan kecil	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 2 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 1 bulan
3	Mungkin	Kemungkinan terjadi dan mungkin terjadi 3 x dalam 1 bln	Sedikit berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 2 bulan
4	Kemungkinan besar	Kemungkinan terjadi paling banyak 4 x dalam 1 bln	Kemungkinan besar berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan terkendala dalam waktu 3 bulan
5	Hampir pasti	Sering terjadi paling banyak 5 x dalam 1 bln	Tidak berdampak pada reputasi perusahaan atas jaringan

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

LAMPIRAN 3

KUESIONER PENENTUAN BOBOT KEPENTINGAN RISIKO

(*Halaman ini sengaja dikosongkan*)

KUESIONER UNTUK PEMBOBOTAN RISIKO

Kepada Manajemen Yang Terhormat,

Terima kasih atas kesediaannya berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Kuesioner yang ditujukan untuk pembobotan risiko ini merupakan bagian dari penelitian untuk memenuhi persyaratan akademik dalam meraih gelar Magister Manajemen Teknologi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan rancangan pengukuran kinerja organisasi yang berbasis risiko. Kriteria-kriteria yang terdapat dalam kuesioner ini merupakan risiko yang terkait dengan pencapaian sasaran mutu organisasi.

Dalam pengisian kuesioner ini, Bapak/Ibu diminta untuk melakukan penilaian dengan membandingkan tingkat kepentingan antara kriteria risiko di lajur kiri terhadap kriteria risiko di lajur kanan yang memiliki dampak paling besar pada tujuan perusahaan untuk menjadi pilihan nomor 1 para pelanggan di pasar nasional. Adapun petunjuk pengisian kuesioner telah kami sertakan sebagai pedoman dalam pengisian kuesioner ini.

Atas partisipasi dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

Hormat kami,

Hasidah Rahmiwijayanti

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Responden mengisi lembar kuesioner ini dengan membandingkan **tingkat kepentingan** setiap kriteria di lajur kiri terhadap kriteria di lajur kanan.
   Catatan : Tingkat kepentingan yang dimaksud terkait dengan seberapa besar dampak dari suatu risiko terhadap pencapaian sasaran/tujuan organisasi dibandingkan dengan risiko yang lain.
2. Hasil perbadingan tersebut direpresentasikan dalam angka numerik yang memiliki deskripsi definisi seperti tabel 1 berikut ini.
   Tabel 1. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan Metode AHP

NILAI	SKALA KUALITATIF DAN DEFINISI
1	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai **SAMA PENTING** dibandingkan elemen keputusan yang lain
3	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai **SEDIKIT PENTING** dibandingkan elemen keputusan yang lain
5	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai **CUKUP PENTING** dibandingkan elemen keputusan yang lain
7	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai **SANGAT PENTING** dibandingkan elemen keputusan yang lain
9	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai **MUTLAK (SANGAT PENTING SEKALI)** dibandingkan elemen keputusan yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai tengah, diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan

   Sumber: Saaty, 1986
3. Urutan angka dari 1 sampai dengan 9 pada setiap soal dibagi menjadi 2 bagian, yaitu di sebelah kiri yang mewakili kriteria A dan sebelah kanan yang mewakili kriteria B.
4. Beri tanda silang pada angka yang mewakili penilaian responden pada setiap soal. Angka yang disilang berada pada lajur kriteria yang dipilih lebih penting dibandingkan kriteria yang lain.
5. Perbandingan terhadap setiap pasangan kriteria dilakukan secara logis dan konsisten.
6. Tabel 2 berikut ini memperlihatkan uraian risiko yang berhasil diidentifikasi memiliki keterkaitan terhadap pencapaian sasaran perusahaan dan menjadi kriteria yang akan dibandingkan satu sama lain.
   Tabel 2. Daftar risiko yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap pencapaian sasaran perusahaan.

NO	URAIAN RISIKO
1	Target EBITDA tidak tercapai
2	Likuiditas yang tidak terjaga
3	Kurangnya pendapatan

NO	URAIAN RISIKO
4	Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu
5	Pembayaran Hutang tidak tepat waktu
6	Gagalnya penguasaan market share
7	Kurang akuratnya hasil hasil evaluasi kepuasan pelanggan
8	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut
9	Tidak terpenuhinya bahan baku, *parts* dan bahan penolong
10	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
11	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
12	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
13	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
14	Breakdown Maintenance tinggi
15	Sistem info pasar tidak *up date*
16	Tidak jalannya program inovasi
17	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
18	Pengisian jabatan tidak optimal
19	Implementasi budaya kerja kurang efektif
20	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
21	Temuan berulang
22	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

Contoh pengisian :

Kriteria risiko target EBITDA tidak tercapai memiliki tingkat kepentingan **cukup penting** bila dibandingan dengan pencapaian SDM berbasis kompetensi.

Tingkat kepentingan **cukup penting** diwakili oleh angka 5 yang ada di lajur kriteria yang dipilih.

Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	X	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai

KUESIONER PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR KRITERIA RISIKO TERHADAP PENCAPAIAN SASARAN PERUSAHAAN

Nama : .....

Jabatan : .....

Mohon untuk mengisi daftar pertanyaan di bawah ini sesuai dengan petunjuk yang telah diberikan.

1. Target EBITDA tidak tercapai

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Likuiditas yang tidak terjaga
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pendapatan
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembayaran Hutang tidak tepat waktu
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gagalnya penguasaan market share
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang akuratnya hasil hasil evaluasi kepuasan pelanggan

Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Target EBITDA tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

2. Likuiditas yang tidak terjaga

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya pendapatan
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembayaran Hutang tidak tepat waktu
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gagalnya penguasaan market share
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang akuratnya hasil hasil evaluasi kepuasan pelanggan
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong

Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Likuiditas yang tidak terjaga	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

3. Kurangnya pendapatan

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembayaran Hutang tidak tepat waktu
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gagalnya penguasaan market share
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang akuratnya hasil hasil evaluasi kepuasan pelanggan
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan

Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Kurangnya pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

4. Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembayaran Hutang tidak tepat waktu
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gagalnya penguasaan market share
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang akuratnya hasil hasil evaluasi kepuasan pelanggan
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date

Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Penerimaan pembayaran yang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

5. Pembayaran Hutang tidak tepat waktu

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gagalnya penguasaan market share
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang akuratnya hasil hasil evaluasi kepuasan pelanggan
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif

Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Pembayaran Hutang tidak tepat waktu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

6. Gagalnya penguasaan market share

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang akuratnya hasil hasil evaluasi kepuasan pelanggan
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Gagalnya penguasaan market share	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

7. Kurang akuratnya hasil hasil evaluasi kepuasan pelanggan

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut

Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Kurang akuratnya hasil hasil evaluas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

8. Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date

Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Sertifikat ISO 9001, 14001 dan OHSAS dicabut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

9. Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Tidak terpenuhinya bahan baku, parts dan bahan penolong	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

10. Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Tidak terpenuhinya kebutuhan Peralatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

11. Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif

Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Pengembangan SDM berbasis kompetensi tidak tercapai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

12. Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurang handalnya sistem teknologi informasi
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Tidak terpenuhinya kebutuhan untuk pendanaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

13. Kurang handalnya sistem teknologi informasi

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Breakdown Maintenance tinggi
Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif

Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Kurang handalnya sistem teknologi informasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

14. Breakdown Maintenance tinggi

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Breakdown Maintenance tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem info pasar tidak up date
Breakdown Maintenance tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Breakdown Maintenance tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Breakdown Maintenance tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Breakdown Maintenance tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Breakdown Maintenance tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Breakdown Maintenance tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Breakdown Maintenance tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

15. Sistem info pasar tidak up date

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Sistem info pasar tidak up date	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak jalannya program inovasi
Sistem info pasar tidak up date	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Sistem info pasar tidak up date	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Sistem info pasar tidak up date	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Sistem info pasar tidak up date	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Sistem info pasar tidak up date	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Sistem info pasar tidak up date	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

16. Tidak jalannya program inovasi

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Tidak jalannya program inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)
Tidak jalannya program inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Tidak jalannya program inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Tidak jalannya program inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Tidak jalannya program inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Tidak jalannya program inovasi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

17. Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengisian jabatan tidak optimal
Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Iklim organisasi tidak kondusif (lingkungan dan hubungan kerja)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

18. Pengisian jabatan tidak optimal

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Pengisian jabatan tidak optimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Implementasi budaya kerja kurang efektif
Pengisian jabatan tidak optimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Pengisian jabatan tidak optimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang

Pengisian jabatan tidak optimal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

19. Implementasi budaya kerja kurang efektif

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Implementasi budaya kerja kurang efektif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa
Implementasi budaya kerja kurang efektif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Implementasi budaya kerja kurang efektif	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

20. Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temuan berulang
Aplikasi sistem informasi terintegrasi yang sudah kadaluarsa	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

21. Temuan berulang

KRITERIA A	BOBOT TINGKAT KEPENTINGAN BERPASANGAN																	KRITERIA B
Temuan berulang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tidak adanya pengukuran kinerja dan tindakan perbaikan terhadap hasil kinerja

BIOGRAFI PENULIS

Nama	: Hasidah Rahmiwijayanti
Tempat/Tgl Lahir	: Pasuruan, 26 Juni 1981
Pekerjaan	: Pegawai Negeri Sipil (PNS)
Alamat Kantor	: Jl. Gayung Kebonsari Dalam No. 12 A, Surabaya
Alamat Rumah	: Pondok Jati Blok CF-17, Sidoarjo
Email	: rahmi.hr@gmail.com

A. Riwayat Pendidikan

1. Sekolah Dasar Negeri Kiduldalem I Bangil
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Bangil
3. Sekolah Menengah Atas Negeri Bangil
4. S1 Program Studi Teknik Industri Universitas Indonesia
5. S2 Program Studi Manajemen Industri ITS Surabaya

B. Riwayat Pekerjaan

1. Tahun 2006 – sekarang bekerja sebagai PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Pemerintah Provinsi Jawa Timur