TUGAS AKHIR – TI 184833

PERANCANGAN PROFIL RISIKO DENGAN METODE *RISK BASED PERFORMANCE MANAGEMENT* PADA PT XYZ

MUHAMMAD ILHAM RINALDI
NRP. 02411640000158

PEMBIMBING:
Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.
NIP. 196310081990021001

KO-PEMBIMBING:
Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.
NIP. 197802072003122001

DEPARTEMEN TEKNIK SISTEM DAN INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI DAN REKAYASA SISTEM
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2020

TUGAS AKHIR – TI 184833

PERANCANGAN PROFIL RISIKO DENGAN METODE *RISK BASED PERFORMANCE MANAGEMENT* PADA PT XYZ

MUHAMMAD ILHAM RINALDI
NRP 02411640000158

PEMBIMBING:
Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.
NIP. 196310081990021001

KO-PEMBIMBING:
Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.
NIP. 197802072003122001

DEPARTEMEN TEKNIK SISTEM DAN INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2020

FINAL PROJECT – TI 184833

DESIGNING RISK PROFILE USING RISK BASED PERFORMANCE MANAGEMENT METHOD ON PT XYZ

MUHAMMAD ILHAM RINALDI

NRP 02411640000158

SUPERVISOR:

Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.

NIP. 196310081990021001

CO-SUPERVISOR:

Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.

NIP. 197802072003122001

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL AND SYSTEMS ENGINEERING

Faculty of Industrial Technology and Systems Engineering

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2020

LEMBAR PENGESAHAN

PERANCANGAN PROFIL RISIKO DENGAN METODE *RISK BASED PERFORMANCE MANAGEMENT* PADA PT XYZ

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
pada
Departemen Teknik Sistem dan Industri
Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya, Indonesia

Oleh:

MUHAMMAD ILHAM RINALDI

NRP 02411640000158

Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing Tugas Akhir	Dosen Ko-Pembimbing Tugas Akhir
Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T	**Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.**
NIP. 196310081990021001	**NIP. 197802072003122001**

SURABAYA, 19 AGUSTUS 2020

Halaman ini sengaja dikosongkan

PERANCANGAN PROFIL RISIKO DENGAN METODE *RISK BASED PERFORMANCE MANAGEMENT* PADA PT XYZ

Nama	: Muhammad Ilham Rinaldi
NRP	: 02411640000158
Pembimbing	: Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.
Ko-Pembimbing	: Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.

ABSTRAK

Industri maritim dan galangan kapal merupakan industri dengan kondisi yang cenderung dinamis. PT XYZ sebagai perusahaan dalam industri tersebut tentunya harus siap menghadapi kondisi yang dinamis tersebut. Kondisi ini pula yang membuat manajemen risiko menjadi lebih penting secara strategis. Kondisi yang dinamis tersebut dapat dihadapi dengan memosisikan risiko di antara proses manajemen strategi dan operasional perusahaan. PT XYZ memiliki visi yaitu "Perusahaan konstruksi di bidang industri maritim dan energi berkelas dunia". Berdasarkan kondisi tersebut, masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah bagaimana merancang profil risiko yang sesuai dengan pengukuran kinerja PT XYZ dengan menggunakan metode *Risk Based Performance Management* dan sesuai dengan standar manajemen risiko ISO 31000 : 2018. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan perancangan profil risiko dan disesuaikan dengan ISO 31000 : 2018, mengidentifikasi risiko berdasarkan pengukuran kinerja perusahaan, melakukan penilaian risiko, serta menyusun strategi penanganan risiko sebagai rekomendasi. Dari penelitian ini, berhasil teridentifikasi 266 risiko yang ada pada KPI PT XYZ, dan setelah dilakukan konfirmasi dengan pihak perusahaan, ada 263 risiko yang terkonfirmasi dan dapat dilanjutkan ke proses penilaian. Proses penilaian dilakukan dengan menggunakan *likelihood* dan *severity* yang dinilai terhadap hasil analisis penyebab dan dampak dari tiap risiko. Hasil penilaian risiko didapatkan 2 risiko dengan nilai tertinggi sebesar 16, yaitu R1.15 (Penurunan produktivitas aset) dan R3.24 (Peningkatan kapasitas produksi perusahaan), dan 1 risiko dengan nilai terendah terbesar 1, yaitu R4.1 (Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan). Berdasarkan hasil perhitungan, disusun strategi penanganan risiko yang dilakukan dengan mempertimbangkan nilai risiko dan *risk appetite* perusahaan sebesar 12. Untuk nilai risiko diatas *risk appetite*, maka akan diusulkan untuk menggunakan tipe strategi *avoid risk, mitigate risk* dan *transfer risk*, dan untuk nilai kurang dari atau sama dengan *risk appetite*, akan diusulkan untuk menggunakan tipe strategi *accept risk*.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Risiko, Profil Risiko, *Risk Based Performance Management, ISO 31000 : 2018, Key Performance Indicator*.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DESIGNING RISK PROFILE USING RISK BASED PERFORMANCE MANAGEMENT METHOD ON PT XYZ

Name	: Muhammad Ilham Rinaldi
Student ID	: 02411640000158
Supervisor	: Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T.
Co-Supervisor	: Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M.

ABSTRACT

The maritime and shipyard industry is one of the industrial sectors that have a dynamic condition. PT XYZ as a company in those industries have to cope with this dynamic condition. This condition makes risk management became more important strategically. Thus, to cope with this dynamic condition, PT XYZ can align their risks in its strategic management process and its operation. PT XYZ's vision is "World-class construction corporate in maritime and energy industry". The problem used in this research is how to design a risk profile that aligned with performance management used in PT XYZ using Risk-Based Performance Management and ISO 31000 : 2018. The purpose of this research is to identifying risk based on their performance management, scoring identified risk and formulating a strategy to control identified risk. As a result, there are 266 risks in performance management used by PT XYZ, and there 263 risks that have been confirmed and going to be scored. Scoring risk is done by using likelihood and severity for each risk that has been analyzed (risk cause and risk impact) beforehand. As a result of the scoring risk process, there are two risks that have the highest score (16), R1.15 (Asset productivity decreased), and R3.24 (Production capacity increased). Also, there is a risk with the lowest score (1), R4.1 (Limited assessment tools that can be used for competency assessment). Formulating strategy to control identified risk done by considering their risk appetite (12). If risks have a score greater than risk appetite (>12), the proposed strategy type will be avoiding risk, mitigate risk, and transfer risk. But if risks have a score equal or less than risk appetite (<=12), the proposed strategy type will be accepting risk.

Keywords: Risk Management, Risk, Risk Profile, Risk-Based Performance Management, ISO 31000 : 2018, Key Performance Indicator.

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya serta Shalawat beserta salam kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis mampu menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini dengan baik.

Laporan Tugas Akhir ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program studi strata satu (S-1) Sarjana Teknik di Departemen Teknik Sistem dan Industri, Fakultas Teknologi Industri dan Rekayasa Sistem, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Selama pengerjaan Laporan Tugas Akhir, penulis memperoleh banyak bimbingan, bantuan, kritik dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T. selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, memberikan masukan, motivasi dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir.
2. Ibu Naning Aranti Wessiani, S.T., M.M. selaku Dosen Ko-Pembimbing yang senantiasa turut mengarahkan, mendampingi, memberikan masukan, motivasi dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan Laporan Tugas Akhir.
3. Bapak Cus selaku Kepala Departemen Manajemen Risiko Korporat PT XYZ, serta Mas Zulfikar, Mas Ryoki dan Mbak Olin selaku Karyawan Divisi PSP yang membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian Tugas Akhir.
4. Bapak Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T., Bapak Ir. Lantip Tri Sunarno M, M.T dan Ibu Dyah Santhi Dewi, S.T., M.Eng.Sc. selaku dosen penguji pada seminar proposal dan sidang tugas akhir yang memberikan masukan dan kritik yang membangun untuk Tugas Akhir ini.
5. Bapak Nurhadi Siswanto, S.T., M.S.I.E, Ph.D. selaku Kepala Departemen Teknik Industri beserta jajaran pengurus departemen dan

seluruh Bapak/Ibu dosen maupun karyawan Departemen Teknik dan Sistem Industri ITS.

6. Kedua orang tua penulis yang senantiasa memberikan doa, motivasi serta dukungan baik moril maupun materiil yang tidak terhingga selama pengerjaan Laporan Tugas Akhir.
7. Keluarga besar Adhigana TI-32 yang selalu memberikan dukungan dan tempat berbagi cerita selama menempuh studi di Departemen Teknik dan Sistem Industri ITS.
8. Sahabat penulis Familia (Deric, Nando, Heri, Hirzie dan Rano) atas segala cerita dan pengalaman selama perkuliahan.
9. Teman-teman PSDM Abyakta HMTI ITS 17/18, SC Presto Mezzo dan DPM ITS Airawata yang namanya tidak bisa saya sebutkan satu-satu atas segala cerita dan pengalaman selama perkuliahan.
10. Sahabat dan teman-teman penulis lainnya yang selama ini sudah mendukung dan membantu penulis untuk menyelesaikan perkuliahan hingga Tugas Akhir ini

Penulis berharap Laporan Tugas Akhir ini mampu memberikan manfaat kepada pembacanya. Namun penulis menyadari bahwa Laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran mengenai Laporan Tugas Akhir ini sangat dibutuhkan untuk perbaikan dan pengembangan ke depannya.

Surabaya, Juli 2020

Muhammad Ilham Rinaldi

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN i

ABSTRAK iii

ABSTRACT v

KATA PENGANTAR vii

DAFTAR ISI ix

DAFTAR GAMBAR xiii

DAFTAR TABEL xv

BAB 1 PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 7

1.3 Tujuan Penelitian 7

1.4 Manfaat Penelitian 7

1.5 Ruang Lingkup Penelitian 8

1.5.1 Batasan 8

1.5.2 Asumsi 8

1.6 Sistematika Penulisan 8

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 11

2.1 Manajemen Risiko 11

2.1.1 Prinsip pada Manajemen Risiko 11

2.1.2 Tujuan dari Manajemen Risiko 12

2.1.3 Aktivitas Manajemen Risiko 13

2.2 Risiko 15

2.2.1 Tipologi risiko 15

2.3 *Key Performance Indicator* 18

2.3.1 Karakteristik KPI 18

2.3.2 Balanced Scorecard (BSC) 20
2.4 *Risk Based Performance Management* 21
2.4.1 Framework Risk Based Performance Management 22
2.5 Standar ISO 31000 : 2018 25
2.6 Penelitian Terdahulu 30
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN 31
3.1 *Flowchart* Penelitian 31
3.2 Tahap Pengumpulan Data 32
3.2.1 Menganalisis Visi, Misi, Strategi Objektif, Strategi dan Strategi Inisiatif PT XYZ 32
3.2.2 Menganalisis Key Performance Indicator PT XYZ 33
3.3 Tahap Pengolahan Data 33
3.3.1 Mengidentifikasi Risiko dengan Menggunakan Framework Risk Based Performance Management 33
3.3.2 Menganalisis Risiko Berbasis Standar ISO 31000 : 2018 33
3.3.3 Melakukan Penilaian Risiko 33
3.3.4 Melakukan Pengelompokan Risiko 34
3.3.5 Melakukan Penyusunan Strategi Penanganan Risiko 34
3.4 Tahap Analisis dan Interpretasi Data 34
3.5 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran 34
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 35
4.1 Gambaran Umum PT XYZ 35
4.1.1 Profil Perusahaan 35
4.1.2 Strategi Objektif PT XYZ 38
4.2 *Key Performance Indicator* Perusahaan 39

4.3 Identifikasi Risiko dengan *Framework Risk Based Performance Management* 44
4.3.1 Proses Breakdown Key Performance Indicator 44
4.3.2 Penjelasan Proses Identifikasi Risiko..... 57
4.3.3 Rekapitulasi Identifikasi Risiko 109
4.3.4 Konfirmasi Risiko 130
4.4 Analisis Risiko Berbasis Standar Manajemen Risiko ISO 31000 : 2018 130
4.5 Penilaian Risiko..... 180
4.5.1 Parameter Skala Penilaian Likelihood dan Severity Risiko..... 180
4.5.2 Penilaian Risiko 181
4.6 Pengelompokan Risiko..... 232
4.6.1 Hasil Penilaian Risiko 232
4.6.2 Penentuan Kategori Risiko..... 259
4.7 Penyusunan Strategi Penanganan Risiko..... 295
BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA 327
5.1 Analisis Risiko pada *Key Performance Indicator* PT. XYZ 327
5.2 Analisis Penilaian Risiko pada *Key Performance Indicator* PT XYZ . 328
5.3 Analisis Pengelompokkan Risiko pada *Key Performance Indicator* PT XYZ 328
5.4 Analisis Strategi Penanganan Risiko pada *Key Performance Indicator* PT XYZ 330
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN 333
6.1 Kesimpulan..... 333
6.2 Saran 335
DAFTAR PUSTAKA 337

LAMPIRAN 1 KUESIONER KONFIRMASI RISIKO 345

LAMPIRAN 2 KUESIONER PENILAIAN RISIKO 389

BIOGRAFI PENULIS 463

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.1 Industri yang Mengalami Kenaikan Pertumbuhan pada Triwulan III 2019 2
Gambar 2.1.1 Risk Matrix 14
Gambar 2.2.1 Tipologi Risiko 16
Gambar 2.2.2 Dimensi Risiko Finansial 16
Gambar 2.2.3 Dimensi *Liquidity Risk* 17
Gambar 2.3.1 *Framework Balanced Scorecard* (BSC) 20
Gambar 2.4.1 *Framework Risk Based Performance Management* 22
Gambar 2.5.1 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000 : 2018 26
Gambar 2.5.2 Proses Manajemen Risiko pada ISO 31000 : 2018 27
Gambar 3.1.1 *Flowchart* Penelitian Tugas Akhir 31
Gambar 3.1.2 *Flowchart* Penelitian Tugas Akhir (Lanjutan) 32
Gambar 4.6.1 *Risk Matrix* sesuai dengan Level Risiko yang Digunakan Perusahaan (Sumber: PT.XYZ) 259
Gambar 4.6.2 *Risk Matrix* untuk Perspektif Finansial 292
Gambar 4.6.3 *Risk Matrix* untuk Perspektif *Customer Satisfaction* 293
Gambar 4.6.4 *Risk Matrix* untuk Perspektif *Internal Business Process* 293
Gambar 4.6.5 *Risk Matrix* untuk Perspektif *Learning and Growth* 294
Gambar 5.3.1 Hasil Kategorisasi Risiko 329
Gambar 5.4.1 Proporsi Tipe Strategi Penanganan Risiko 330

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.1 Prinsip Manajemen Risiko PACED 11
Tabel 2.1.2 Tujuan Manajemen Risiko MADE2 12
Tabel 2.6.1 Penelitian Terdahulu 30
Tabel 4.1.1 Strategi Objektif PT XYZ 38
Tabel 4.2.1 *Key Performance Indicator PT XYZ* 40
Tabel 4.3.1 Hasil *Breakdown* KPI untuk Perspektif Finansial 45
Tabel 4.3.2 Hasil *Breakdown* KPI untuk Perspektif *Customer Satisfaction* 46
Tabel 4.3.3 Hasil *Breakdown* KPI pada Perspektif *Internal Business Process* 48
Tabel 4.3.4 Hasil *Breakdown* KPI pada Perspektif *Learning and Growth* 54
Tabel 4.3.5 Hasil Identifikasi Risiko Perspektif *Financial* 110
Tabel 4.3.6 Hasil Identifikasi Risiko Perspektif *Customer Satisfaction* 112
Tabel 4.3.7 Hasil Identifikasi Risiko Perspektif *Internal Business Process* 114
Tabel 4.3.8 Hasil Identifikasi Risiko Perspektif *Learning and Growth* 126
Tabel 4.3.9 Risiko Tidak Terkonfirmasi 130
Tabel 4.4.1 Hasil Analisis Risiko Perspektif Finansial 132
Tabel 4.4.2 Hasil Analisis Risiko Perspektif *Customer Satisfaction* 136
Tabel 4.4.3 Hasil Analisis Risiko Perspektif *Internal Business Process* 141
Tabel 4.4.4 Hasil Analisis Risiko Perspektif *Learning and Growth* 173
Tabel 4.5.1 Parameter Skala Penilaian *Likelihood* 180
Tabel 4.5.2 Parameter Skala Penilaian *Severity* 180
Tabel 4.5.3 Rekapitulasi Penilaian *Likelihood* Risiko 182
Tabel 4.5.4 Rekapitulasi Penilaian *Severity* Risiko 207
Tabel 4.6.1 Rekapitulasi Nilai Risiko 232
Tabel 4.6.2 Kategorisasi Risiko 261
Tabel 4.7.1 Strategi Penanganan Risiko 296

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1
PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian tugas akhir.

1.1 Latar Belakang

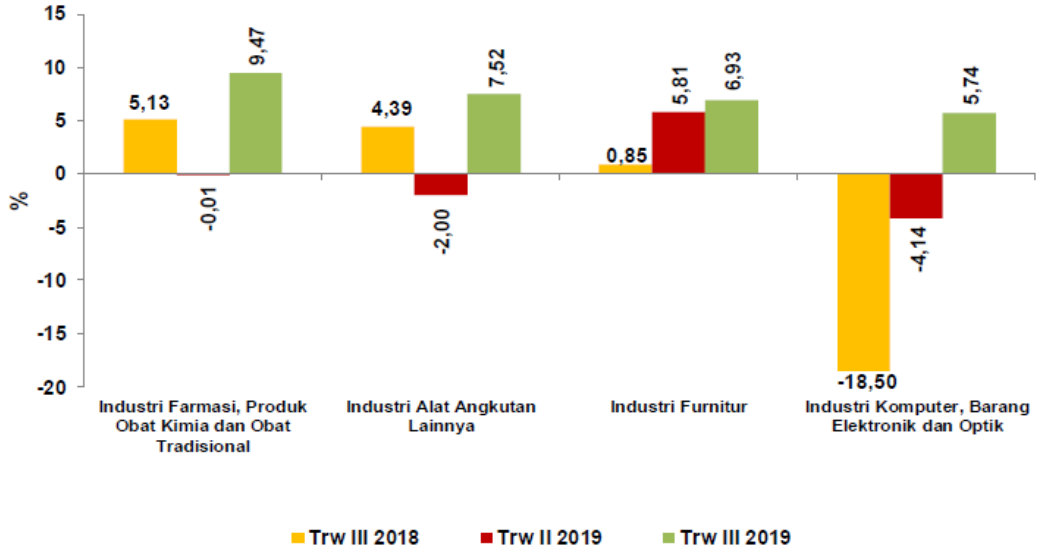
Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia, Indonesia memiliki 17,499 pulau dari Sabang sampai Merauke. Luas total wilayah Indonesia adalah 7.81 juta km^2 daratan, 3.25 juta km^2 lautan dan 2.55 juta km^2 Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE). Indonesia merupakan suatu negara dengan luas perairan lebih besar daripada luas daratan, oleh karena itu Indonesia disebut sebagai Negara Maritim (Roza, 2017). Pada saat ini, Indonesia juga berfokus dalam pengembangan dalam bidang kelautan, hal ini tertera pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024. Rencana pengembangan bidang kelautan yang masuk ke dalam RPJMN antara lain menyangkut perihal pemberdayaan sumber daya laut dan juga konektivitas transportasi laut dan antar moda. Keduanya merupakan salah satu yang difokuskan pada RPJMN tahun 2020-2024, dimana pada agenda RPJMN tahun 2020-2024 yaitu memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas dan memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar (Bappenas, 2020).

Pada saat ini, industri maritim di Indonesia sedang terus berkembang dari waktu ke waktu, dengan luas lautan sebanyak 41.6% dari total luas wilayah Indonesia, ini menjadi sesuatu yang wajar dan perlu dilakukan. Namun, ada beberapa masalah yang sedang dihadapi oleh industri maritim Indonesia pada saat ini menurut Budi Purwanto dalam (Purwanto, 2015), yaitu:

1. Belum adanya infrastruktur yang kuat
2. Belum adanya sumber daya manusia di bidang maritim yang andal

3. Unit armada niaga, armada penangkap ikan, armada angkutan penumpang dan armada militer yang terbatas
4. Tidak kuatnya regulator sektor maritim.

Namun, masalah tersebut merupakan sebuah kesempatan yang baik bagi industri maritim Indonesia untuk terus berkembang dan juga bagi pelaku industri maritim sendiri. Dengan peningkatan sektor industri maritim yang berkelanjutan dan didukung dengan rencana pembangunan milik pemerintah, ini menjadikan adanya potensi besar bagi perkembangan pelaku industri maritim. Ada beberapa elemen yang ada pada infrastruktur transportasi laut, yaitu galangan kapal, kapal dan pelabuhan/dermaga (Saleh, 2017). Sebagai salah satu elemen utama pada infrastruktur transportasi laut, industri galangan kapal sendiri mengalami pertumbuhan yang ditunjukkan pada Gambar 1.1.1, pertumbuhan tersebut disebabkan oleh adanya kenaikan volume ekspor pada komoditas kapal laut dan sejenisnya pada Triwulan III 2019, kenaikan volume ekspor ini sebesar 369.36%, kenaikan ini merupakan bukti potensi pertumbuhan yang dialami industri terkait maritim di Indonesia (Kementrian Perindustrian, 2019).



Gambar 1.1.1 Industri yang Mengalami Kenaikan Pertumbuhan pada Triwulan III 2019
(Sumber: Kementrian Perindustrian, 2019)

Untuk memanfaatkan potensi perkembangan industri galangan kapal dan juga industri maritim yang telah dijelaskan sebelumnya, perlu beberapa hal yang dapat dilakukan agar tujuan dari tiap perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien, salah satunya adalah dengan melakukan manajemen risiko. Manajemen risiko dapat dilakukan dengan efektif apabila perusahaan mengetahui apa saja risiko yang umum terjadi pada industri galangan kapal. Menurut Felipe de Azevedo Lage Ferreira, Luiz Felipe Scavarda, Paula Santos Ceryno dan Adriana Leiras dalam (Ferreira, et al., 2018), 5 risiko umum yang ada di dalam industri galangan kapal adalah sebagai berikut:

1. *Labor costs rise and cause problem*
2. *Productivity doesn't improve*
3. *Time schedule is exceeded and doesn't go according to plan*
4. *Budget is exceeded and doesn't go according to plan*
5. *Classification's rules change and influence shipbuilders.*

Selain itu, menurut Niamat Ullah Ibne Hossain dalam (Hossain, 2016) terdapat risiko lain yang berkaitan dengan keselamatan, yaitu:

1. *Falls and slips*
2. *Suffocation, asphyxiation, pressure*
3. *Death*
4. *Burns*

Risiko-risiko di atas merupakan sedikit dari banyak risiko yang terjadi dalam keberlangsungan industri galangan kapal itu sendiri. Risiko-risiko tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan dari perusahaan sebagai pelaku industri galangan kapal.

Salah satu perusahaan yang menjadi pelaku industri maritim dan galangan kapal adalah PT XYZ. PT XYZ merupakan sebuah perusahaan yang memiliki kegiatan bisnis utama yang berupa memproduksi alat utama sistem pertahanan Indonesia dan juga kapal niaga. Selain memproduksi kapal, PT XYZ juga dapat memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal sekaligus melakukan rekayasa umum tentang spesifikasi tertentu berdasarkan kebutuhan *customer* (PT XYZ, 2017). PT XYZ sendiri

memiliki visi yaitu “Perusahaan konstruksi di bidang industri maritim dan energi berkelas dunia” dan mempunyai 3 poin misi. PT XYZ sendiri memiliki peran yang penting dan strategis dalam mendukung berkembangnya industri maritim nasional, yaitu mewujudkan Indonesia dalam menjadi Poros Maritim Dunia. Untuk menjadi Poros Maritim Dunia sendiri harus lima elemen dasar menurut Budiman Saleh dalam (Saleh, 2017), yaitu:

1. Negara maritim yang berdaulat secara budaya bahari, industri, infrastruktur, ekonomi, armada sipil dan militer, iptek serta kualitas SDM yang mumpuni
2. Kemandirian yakni bebas menentukan nasib sendiri dan mampu mengelola sumber daya maritim sendiri
3. Maju yang ditandai oleh perekonomian yang kuat dan berkesinambungan
4. Kuat yaitu mampu menjaga kedaulatan, berwibawa dan dihormati
5. Mampu memberikan kontribusi positif bagi keamanan dan perdamaian dunia sesuai kepentingan nasional Indonesia

Berdasarkan lima elemen dasar di atas, peran PT XYZ sebagai perusahaan dalam industri galangan kapal ada pada dua pilar, yaitu mendukung pilar ke-3 (pembangunan infrastruktur dan konektivitas) dan pilar ke-5 (memperkuat pertahanan maritim).

Berhubungan dengan visi PT XYZ yang memiliki visi yang jelas, yaitu “Perusahaan konstruksi di bidang industri maritim dan energi berkelas dunia”, tentu saja banyak hal yang dapat dilakukan PT XYZ sebagai upaya dalam mencapai visi tersebut. Upaya tersebut dapat berupa menyusun strategi dalam mencapai visi, membuat *framework* pengukuran kinerja untuk mengontrol pencapaian visi dan juga melakukan manajemen risiko. Risiko merupakan sebuah efek dari ketidakpastian pada tujuan suatu organisasi, dimana efek dari ketidakpastian pada tujuan ini berupa deviasi dari harapan. Deviasi tersebut dapat bersifat positif, negatif atau keduanya (The British Standard Institution, 2018). Dapat disimpulkan bahwa risiko sangat mempengaruhi pencapaian visi dari PT XYZ dan memang perlu dilakukan manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan sebuah metode fundamental dalam melakukan manajemen organisasi dengan tujuan mengoptimalkan performansi sembari

berhadapan dengan risiko atau ketidakpastian (Louisot & Ketcham, 2014). Dengan risiko-risiko umum yang dijelaskan oleh Felipe de Azevedo Lage Ferreira, Luiz Felipe Scavarda, Paula Santos Ceryno dan Adriana Leiras dalam (Ferreira, et al., 2018) sebagai contohnya, dapat berpengaruh besar dengan pencapaian visi PT XYZ.

Industri maritim dan galangan kapal merupakan industri dengan kondisi yang cenderung dinamis (Ferreira, et al., 2018). PT XYZ sebagai perusahaan dalam industri tersebut tentunya harus siap menghadapi kondisi yang dinamis tersebut. Kondisi ini pula yang membuat manajemen risiko menjadi lebih penting secara strategis. Kondisi yang dinamis tersebut dapat dihadapi dengan memosisikan risiko di antara proses manajemen strategi dan operasional perusahaan sehari-hari pada PT XYZ. *Risk Based Performance Management* merupakan salah satu *framework* dan metodologi yang menyediakan solusi dalam mengintegrasikan antara strategi dan manajemen risiko di perusahaan, *Risk Based Performance Management* sendiri memiliki pendekatan yang menempatkan *risk appetite* dalam di dalam inti dari *strategy execution* (Creelman & Smart, 2013). *Risk Based Performance Management* juga cocok dalam menghadapi kondisi yang dinamis sehingga pencapaian visi dari PT XYZ dapat dilakukan secara efektif dan juga efisien.

Dalam visinya, PT XYZ ingin menjadi sebuah perusahaan yang berkelas dunia. Menurut Jonathan Shapiro dalam (Shapiro, 2017), ada beberapa kriteria yang dimiliki oleh beberapa perusahaan dalam prosesnya menuju perusahaan kelas dunia, yaitu:

1. *Circle of competence*
2. *Competitive advantage*
3. *Response of challenges*

Ketiga hal tersebut dapat dicapai dengan menggunakan standar yang dikeluarkan oleh ISO. *International Organization for Standardization* atau ISO merupakan sebuah organisasi independen berskala internasional yang membuat standar internasional, standar tersebut berisi tentang spesifikasi berkelas dunia untuk produk, jasa dan sistem, untuk menjamin kualitas, keamanan dan efisiensi. Spesifikasi dari produk, jasa dan lainnya merupakan instrumen dasar untuk memfasilitasi perdagangan internasional.

Selain itu, ada beberapa manfaat yang didapat jika menggunakan standar internasional menurut ISO dalam (International Organization for Standardization, 2019), yaitu:

1. *Become more competitive by offering products and services that are accepted globally*
2. *Enter new markets easily*
3. *Raise profits by offering products with increased quality, compability and safety*
4. *Reduce costs by not reinventing the wheel and using available resources better*
5. *Benefit from the knowledge and best practice of leading experts around the world.*

Kelima manfaat yang telah dipaparkan oleh ISO tersebut dapat membantu PT XYZ dalam memenuhi 3 kriteria yang ada menurut Jonathan Shapiro dalam (Shapiro, 2017). Dengan adanya ISO, dapat membantu PT XYZ untuk meningkatkan *competitive advantage* perusahaan dan membantu perusahaan dalam memasuki pasar internasional dengan kualitas produk serta manajemen perusahaan yang lebih baik. *International Organization for Standardization* atau ISO juga mengeluarkan standar yang dapat digunakan dalam manajemen risiko, yaitu ISO 31000. ISO 31000 merupakan sebuah standar yang dapat diaplikasikan oleh semua organisasi, dengan segala tipe, ukuran, aktivitas dan lokasi dan dapat digunakan untuk semua tipe risiko. ISO 31000 membantu organisasi dalam mengembangkan strategi manajemen risiko untuk mengidentifikasi dan melakukan mitigasi risiko secara efektif, sehingga dapat meningkatkan manajemen organisasi dan bahkan performansi dari organisasi (International Organization for Standardization, 2018). Oleh karena itu, untuk menjadi perusahaan berkelas dunia sesuai dengan kriteria dari Jonathan Shapiro dalam (Shapiro, 2017), PT XYZ harus memiliki kriteria *competitive advantage* dan juga *response of challenges* yang baik, hal ini dapat dicapai dengan memiliki manajemen risiko yang baik dan juga sesuai dengan standar yang telah disepakati secara internasional. Dengan ini, PT XYZ dapat

melakukan manajemen risiko yang juga terintegrasi dengan strategi perusahaan serta sesuai dengan standar internasional ISO 31000 : 2018.

Melalui penelitian ini, diharapkan bahwa PT XYZ ke depannya dapat menggunakan profil risiko yang diidentifikasi dengan menggunakan metode *Risk Based Performance Management*, tidak hanya untuk melakukan manajemen risiko namun juga dalam proses penyusunan strategi perusahaan. Hal tersebut untuk mencapai adanya *alignment* pada manajemen risiko perusahaan dan juga strategi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang profil risiko yang sesuai dengan pengukuran kinerja PT XYZ dengan menggunakan metode *Risk Based Performance Management* dan sesuai dengan standar manajemen risiko ISO 31000 : 2018.

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan tujuan dilakukannya penelitian ini, yaitu:

1. Mengidentifikasi risiko berdasarkan pengukuran kinerja yang digunakan oleh PT XYZ
2. Melakukan penilaian risiko berdasarkan pengukuran kinerja yang digunakan oleh PT XYZ
3. Melakukan penyusunan strategi penanganan risiko sebagai rekomendasi berdasarkan profil risiko PT XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Berikut merupakan manfaat dilakukannya penelitian ini, yaitu:

1. Mengetahui risiko yang kemungkinan terjadi dalam proses pencapaian visi PT XYZ

2. Membantu PT XYZ dalam mengetahui risiko yang diprioritaskan untuk ditangani
3. Mengetahui dan memberikan rekomendasi langkah penanganan risiko yang tepat sesuai dengan profil risiko perusahaan kepada PT XYZ.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Batasan

Berikut merupakan batasan yang digunakan dalam proses penelitian tugas akhir ini, antara lain adalah:

1. Visi, Misi, Strategi dan pengukuran kinerja yang digunakan sebagai sumber referensi utama pada penelitian ini adalah visi, misi, strategi dan pengukuran kinerja PT XYZ yang berlaku pada tahun 2020
2. Risiko yang diidentifikasi hanya risiko yang berdampak negatif pada PT XYZ.
3. Standar yang digunakan pada ISO 31000 : 2018 pada penelitian ini adalah standar proses manajemen risiko.

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan pada penelitian ini adalah tidak adanya perubahan kebijakan yang terjadi terkait dengan manajemen strategi dan pengukuran kinerja dari PT XYZ selama proses penelitian tugas akhir ini dilakukan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada laporan penelitian tugas akhir ini berisi tentang penjelasan singkat dari masing-masing bagian yang ada pada laporan. Laporan penelitian tugas akhir ini berisi memiliki 6 bab yang masing-masing bab berisikan beberapa sub-bab. Berikut merupakan sistematika penulisan laporan penelitian tugas akhir ini.

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab 1 akan dijelaskan mengenai hal-hal yang fundamental terkait penelitian ini. Lingkup bab ini adalah latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah yang diangkat, tujuan dari penelitian, manfaat yang didapatkan melalui penelitian, ruang lingkup penelitian yang berupa batasan dan asumsi yang digunakan dalam proses penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian tugas akhir.

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

Pada bab 2 akan dijelaskan mengenai teori-teori dan juga metode-metode yang relevan dengan penelitian ini. Teori dan metode yang digunakan akan dijadikan sumber literatur dalam proses pengumpulan dan pengolahan data pada bab selanjutnya.

BAB 3 METODOLOGI

Pada bab 3 akan dijelaskan mengenai tahapan dalam melakukan penelitian guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Metodologi menggambarkan alur pengerjaan penelitian tugas akhir serta hasil yang diharapkan dari penelitian tugas akhir ini. Lingkup bab ini mencakup identifikasi dan perumusan masalah, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, analisis dan interpretasi hasil pengolahan data serta penarikan kesimpulan dan saran dari penelitian tugas akhir ini.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab 4 akan dijelaskan mengenai cara pengumpulan data serta menyajikan data yang telah dikumpulkan. Data yang telah dikumpulkan tersebut akan diolah sesuai dengan metode pada sumber literatur yang telah ditentukan.

BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab 5 akan dijelaskan mengenai analisis dan interpretasi dari hasil penelitian tugas akhir sesuai dengan data yang telah dikumpulkan dan diolah pada bab 4. Analisis dan interpretasi yang dilakukan disesuaikan tujuan dari penelitian tugas akhir yang telah ditentukan pada bab 1.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab 6 akan dijelaskan mengenai kesimpulan yang ditarik dari analisis dan interpretasi data yang dilakukan pada bab 5, kesimpulan yang ditarik disesuaikan

dengan tujuan dari penelitian tugas akhir yang telah ditentukan pada bab 1. Selain itu, pada bab ini akan dijelaskan saran yang diberikan terhadap objek amatan dan juga terhadap penelitian selanjutnya.

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai sumber literatur mengenai teori dan metode yang digunakan dalam proses pengerjaan penelitian tugas akhir.

2.1 Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan sebuah metode fundamental dalam melakukan manajemen organisasi dengan tujuan mengoptimalkan performansi sembari berhadapan dengan risiko atau ketidakpastian (Louisot & Ketcham, 2014). Selain itu, menurut *Institute of Risk Managemet* (IRM), manajemen risiko adalah sebuah proses yang bertujuan untuk membantu organisasi memahami, mengevaluasi dan mengambil langkah pada semua risiko mereka untuk meningkatkan probabilitas sukses dan mengurangi kemungkinan kegagalan. Dan menurut Paul Hopkin, manajemen risiko adalah sebuah rangkaian aktivitas di dalam sebuah organisasi yang dilakukan untuk mencapai *outcome* yang paling diinginkan dan mengurangi variabilitas dari *outcome* tersebut (Hopkin, 2017).

2.1.1 Prinsip pada Manajemen Risiko

Prinsip utama dari manajemen risiko adalah untuk memberikan *value* untuk organisasi. Salah satu prinsip yang ada yaitu adalah PACED, prinsip tersebut menyediakan serangkaian prinsip yang dapat digunakan sebagai fondasi dari kesuksesan organisasi dalam melakukan manajemen risiko.

Tabel 2.1.1 Prinsip Manajemen Risiko PACED

Prinsip	Deskripsi
Proportionate	Aktivitas manajemen risiko harus proporsional terhadap level risiko yang dihadapi oleh organisasi.
Aligned	Aktivitas manajemen risiko harus selaras dengan aktivitas lainnya yang ada pada organisasi.

Prinsip	Deskripsi
Comprehensive	Agar dapat dilakukan secara efektif, pendekatan manajemen risiko harus dilakukan secara komprehensif.
Embedded	Aktivitas manajemen risiko harus ditanamkan menjadi satu kesatuan di dalam organisasi.
Dynamic	Aktivitas manajemen risiko harus dinamis dan responsif untuk mengetahui dan mengubah risiko.

(Sumber: Hopkin, 2017)

Jika organisasi ingin mendapatkan manfaat yang paling maksimal dari aktivitas manajemen risiko yang telah dilakukan, maka prinsip diatas harus diterapkan pada saat organisasi memulai perencanaan manajemen risiko dan pengembangan *framework* manajemen risiko.

2.1.2 Tujuan dari Manajemen Risiko

Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk menyediakan MADE2 (*Mandatory, Assurance, Decision making, Effective and Effiecient core process*) (Hopkin, 2017). Ini merupakan *output* dari manajemen risiko yang akan membawa organisasi untuk mengurangi disrupsi menjadi operasi yang efisien dan normal, mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keputusan yang berkaitan dengan evaluasi dan pemilihan alternatif strategi.

Tabel 2.1.2 Tujuan Manajemen Risiko MADE2

Objektif	Deskripsi
Mandatory	Objektif dasar untuk semua inisiatif manajemen risiko adalah untuk memastikan ketepatan pada regulasi yang ada.
Assurance	Jajaran direksi dan komite audit dari organisasi akan membutuhkan kepastian bahwa manajemen risiko dan kontrol aktivitas internal yang sesuai dengan prinsip PACED.

Objektif	Deskripsi
Decision Making	Aktivitas manajemen risiko harus memastikan bahwa informasi berbasis risiko tersedia untuk mendukung pengambilan keputusan.
Effective and efficient core processes	Manajemen risiko membantu mencapai strategi yang efektif dan efisien untuk memastikan pencapaian *outcome* terbaik.

(Sumber: Hopkin, 2017)

Sumber daya yang tersedia untuk melakukan manajemen risiko terbatas dan tujuan untuk mencapai respons optimal untuk risiko diprioritaskan sesuai dengan evaluasi dari tiap risiko. Risiko merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan semua organisasi harus mengambil langkah untuk mengaturnya agar risiko tersebut berada pada posisi yang dapat diterima.

2.1.3 Aktivitas Manajemen Risiko

Ada beberapa aktivitas dilakukan pada proses manajemen risiko, yaitu sebagai berikut.

1. *Set risk appetite*

   Tidak ada satu pun organisasi yang dapat menghindari risiko. Organisasi ada untuk menghadapi risiko pada area tertentu yang dapat mereka kembangkan kapabilitasnya sehingga mereka dapat menghadapi risiko. Namun, tidak semua risiko harus dihadapi oleh organisasi, oleh karena itu *top management* harus mengidentifikasi risiko yang mereka pastikan akan dihadapi dan juga mengidentifikasi risiko yang rela mereka asumsikan. *Risk appetite* adalah jumlah risiko yang rela diterima oleh perusahaan dalam pencapaian *long-term objectives*.

2. *Risk identification process*

   Melakukan identifikasi risiko yang mempertimbangkan semua jenis dari risiko. Jenis-jenis risiko yang umum adalah *strategic risk, operations*

risk, legal risk, credit risk dan *market risk*. Setiap elemen yang ada di organisasi harus bertanggung jawab dalam proses identifikasi risiko ini.

3. *Identify risks*

   Melakukan identifikasi risiko yang sesuai dengan jenis-jenis risiko dan melibatkan setiap elemen yang bertanggung jawab pada organisasi.

4. *Develop risk matrix*

   Risk matrix memiliki dua dimensi atau lebih untuk menggambarkan risiko. *Risk matrix* ada untuk melakukan estimasi yang lebih baik tentang probabilitas dari sukses dan gagal, dan mengidentifikasi aktivitas yang membutuhkan kontrol lebih. *Risk matrix* merupakan sebuah *tools* yang dapat menunjukkan distribusi risiko di seluruh portofolio perusahaan, seperti produk, aktivitas dan mengatur tanggung jawab atau aktivitas mitigasi.

		Consequence				
		Negligible 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
Likelihood	5 Almost certain	Moderate 5	High 10	Extreme 15	Extreme 20	Extreme 25
	4 Likely	Moderate 4	High 8	High 12	Extreme 16	Extreme 20
	3 Possible	Low 3	Moderate 6	High 9	High 12	Extreme 15
	2 Unlikely	Low 2	Moderate 4	Moderate 6	High 8	High 10
	1 Rare	Low 1	Low 2	Low 3	Moderate 4	Moderate 5

Gambar 2.1.1 Risk Matrix

(Sumber: Kaya, 2018)

5. *Risk management process*

   Ini merupakan sebuah aspek kontrol dari semua risiko yang berhasil diidentifikasi. Proses ini dilakukan dengan memberikan tanggung jawab kontrol ke beberapa pihak-pihak yang relevan.

6. *Risk review processes*

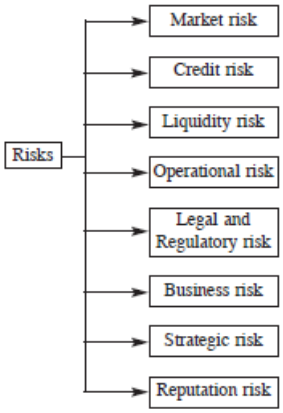
   Risk review processes merupakan sebuah proses yang meliputi audit internal yang sistematis, dan biasanya dilakukan secara *outsource* oleh pihak ketiga untuk memastikan manajemen risiko perusahaan berjalan sesuai struktur dan fungsi yang sudah disusun.

2.2 Risiko

Menurut Paul Hopkin, Risiko adalah sebuah kejadian dengan kemampuan untuk memengaruhi efektivitas dan efisiensi dari *core process* dari sebuah organisasi (Hopkin, 2017). Selain itu menurut *Institute of Risk Management*, Risiko adalah sebuah kombinasi dari probabilitas sebuah kejadian dan juga konsekuensinya. Konsekuensi tersebut dapat berupa konsekuensi positif sampai negatif (Hopkin, 2017). Definisi dari risiko dapat disimpulkan dengan menggunakan definisi yang dituliskan pada ISO 31000, yaitu risiko merupakan sebuah efek dari ketidakpastian pada tujuan. Efek tersebut dapat berupa efek yang positif, negatif atau adanya deviasi dari yang diharapkan. Selain itu, risiko juga sering dideskripsikan sebagai sebuah kejadian, perubahan pada kondisi atau sebuah konsekuensi (International Organization for Standardization, 2018).

2.2.1 Tipologi risiko

Risiko dapat memiliki hasil yang positif atau negatif, ini disebut sebagai sebuah ketidakpastian. Menurut Michel Crouhy, Dan Galai dan Robert Mark, risiko memiliki 8 jenis risiko, yaitu *market risk, credit risk, liquidity risk, operational risk, legal and regulatory risk, business risk, strategic risk* dan *reputation risk* (Crouhy, et al., 2006).

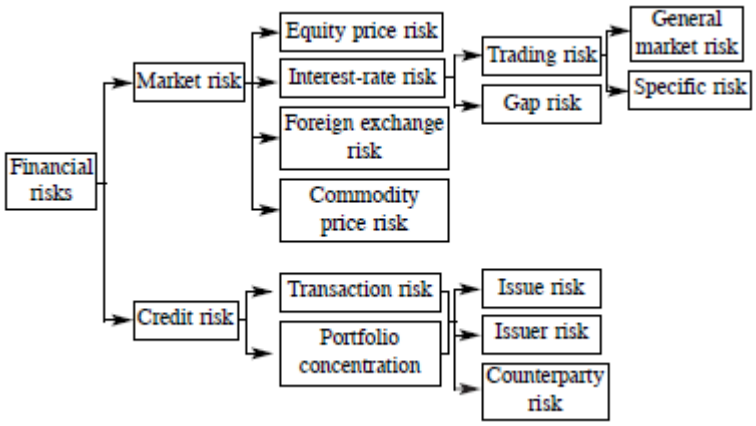


Gambar 2.2.1 Tipologi Risiko

(Sumber: Crouhy, et al., 2006)

1. *Market risk*

Market risk merupakan risiko yang mengubah harga finansial pasar dan bunga yang mengurangi nilai uang pada portofolio.



Gambar 2.2.2 Dimensi Risiko Finansial

(Sumber: Crouhy, et al., 2006)

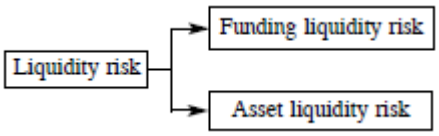
Ada beberapa tipe umum dari *market risk*, yaitu *interest rate risk, equity price risk, foreign exchange risk* dan *commodity price risk.*

2. *Credit risk*

Credit risk merupakan risiko yang mengubah kualitas kredit dari pihak yang terlibat pada transaksi dan berdampak pada nilai dari portofolio.

Beberapa tipe risiko dari *credit risk*, yaitu *transaction risk* dan *portfolio concentration*.

3. *Liquidity risk*



Gambar 2.2.3 Dimensi *Liquidity Risk*
(Sumber: Crouhy, et al., 2006)

Liquidity risk melibatkan risiko likuiditas pembiayaan dan risiko likuiditas aset. Risiko likuiditas pembiayaan berhubungan pada kemampuan perusahaan dalam menambah jumlah uang yang dibutuhkan untuk membayar hutang untuk memenuhi *capital withdrawal*. Risiko ini dapat diatur dengan menyimpan uang kas dan mengawasi kemampuan beli perusahaan. Sedangkan risiko likuiditas aset yang sering disebut risiko likuiditas merupakan risiko sebuah perusahaan tidak dapat memenuhi transaksi dengan harga pasar yang berlaku dikarenakan tidak adanya keinginan untuk mencapai kesepakatan dari pihak lain yang berasal dari pasar. Jika transaksi tidak dapat ditunda, eksekusi ini akan menyebabkan kerugian secara posisi perusahaan pada pasar secara substansial. Risiko ini dapat dihindari dengan kemampuan pasar untuk mengatur risiko pasar dan juga kapasitas perusahaan untuk memenuhi kekurangan pada pembiayaan dengan melakukan likuiditas dari aset perusahaan.

4. *Operational risk*

Operational risk merujuk pada potensi kerugian yang disebabkan oleh ketidakmampuan sistem, kegagalan manajemen, kesalahan kontrol dan juga *human error*.

5. *Legal and regulatory risk*

Legal and regulatory risk merupakan sebuah risiko yang berhubungan dengan *reputation risk*. Salah satu contoh dari tipe risiko ini adalah adanya

keinginan dari *counterparty* atau investor yang memutuskan untuk menuntut perusahaan setelah mengalami kerugian yang dialami dari hasil transaksi yang berisiko untuk dapat menghindari obligasinya. Selain itu, contoh lain dari tipe risiko ini adalah adanya perubahan hukum terkait pajak yang berdampak pada posisi nilai pasar.

6. *Business risk*

   Business risk adalah sebuah ketidakpastian pada *demand* produk, harga suatu produk atau biaya yang dibutuhkan untuk produk (untuk melakukan produksi dan pengiriman produk). *Business risk* umumnya diatur melalui tugas utama manajemen seperti pemilihan *supplier*, pemasaran produk dan lainnya. *Business risk* dapat disebabkan oleh kualitas strategi dan juga reputasi dari perusahaan.

7. *Strategic risk*

   Strategic risk merupakan risiko pada investasi besar yang memiliki ketidakpastian yang tinggi terhadap kesuksesan dan juga keuntungannya.

8. *Reputation risk*

   Reputation risk merupakan ancaman yang besar untuk institusi yang bergerak pada bidang finansial, hal ini dikarenakan bisnis mereka yang membutuhkan kepercayaan pelanggan, kreditor, *regulator* dan pasar secara luas.

2.3 *Key Performance Indicator*

Key Performance Indicator (KPI) merupakan sebuah kumpulan pengukuran yang berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling kritis untuk kesuksesan masa kini dan masa depan dari organisasi (Parmenter, 2007).

2.3.1 Karakteristik KPI

Sebagai sebuah pengukuran kinerja pada aspek-aspek performansi kritis dalam mencapai kesuksesan sebuah organisasi, KPI memiliki karakteristik. Menurut David Parmenter dalam (Parmenter, 2007) terdapat 7 karakteristik dari KPI, yaitu.

1. *Non-financial measures*

   KPI tidak menggunakan pengukuran yang menggunakan satuan pengukuran finansial. Hal ini dikarenakan ketika pengukuran menggunakan jumlah uang, maka pengukuran akan berubah menjadi sebuah *result indicator*.

2. *Measured frequently*

   KPI harus diawasi 24/7, setiap hari atau mungkin setiap minggu. Pengukuran yang dilakukan setiap bulan, setiap kuarter atau setiap tahun bukanlah sebuah KPI, hal ini dikarenakan KPI mengawasi pengukuran pada masa kini atau berorientasi pada masa depan yang berhubungan dengan pengukuran pada masa lalu.

3. *Acted on by the CEO and senior management team*

   Setiap KPI yang baik akan menciptakan perbedaan, oleh karena itu KPI memiliki perhatian khusus dari CEO dan beberapa orang yang relevan untuk menciptakan KPI yang baik.

4. *Understanding of the measure and the corrective action required by all staff*

   KPI harus dapat memberitahu tindakan apa yang harus dilakukan oleh setiap *stakeholder* yang ada di dalam organisasi untuk melakukan perbaikan terkait masa kini.

5. *Ties responsibility to the individual or team*

   KPI harus mengikat ke dalam organisasi bahkan sampai ke tiap individu yang ada di dalamnya. Hal ini dikarenakan tiap pencapaian performansi dari suatu organisasi dipengaruhi oleh tiap individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

6. *Significant impact*

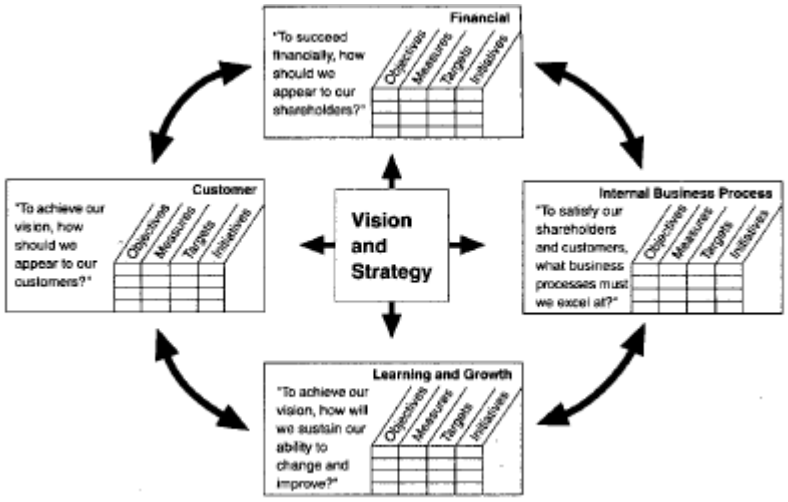
   Setiap KPI yang baik akan memberikan dampak pada lebih dari satu perspektif *Balanced Scorecard* (BSC), hal ini dikarenakan ketika setiap *stakeholder* yang ada di dalam organisasi fokus dengan KPI, organisasi tersebut mencapai tujuan dari semua arah.

7. *Positive impact*

Setiap KPI yang baik memiliki efek berkesinambungan. Sebuah *improvement* dalam pengukuran merupakan kunci yang dapat memberikan dampak positif pada pengukuran lainnya.

2.3.2 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu *framework* pengukuran kinerja yang umumnya menggunakan KPI. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebuah *framework* pengukuran kinerja komprehensif yang membantu perusahaan menerjemahkan visi dan strateginya menjadi suatu kumpulan pengukuran kinerja yang koheren (Kaplan & Norton, 1996).



Gambar 2.3.1 *Framework Balanced Scorecard* (BSC)

(Sumber: Kaplan & Norton, 1996)

Untuk melakukan pengukuran kinerja yang koheren ini, *Balanced Scorecard* (BSC) menggunakan empat perspektif yang dapat perusahaan gunakan untuk menerjemahkan visi dan strateginya. empat perspektif dari *Balanced Scorecard* (BSC) tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Financial perspective*

Financial perspective umumnya memiliki tujuan yang berhubungan dengan keuntungan perusahaan seperti pendapatan operasional, *Return on Equity* dan lainnya. Pengukuran performansi pada perspektif ini dilakukan

untuk mengetahui kontribusi strategi perusahaan, implementasi dan juga eksekusinya terhadap peningkatan *net profit* dari perusahaan.

2. *Customer perspective*

   Customer perspective ada untuk mengidentifikasi performansi perusahaan dalam berkompetisi pada segmen pasar dan *customer* yang menjadi target. Perspektif ini umunya berhubungan dengan beberapa pengukuran inti atau umum dari ketercapaian *outcome* strategi yang baik. Pengukuran *outcome* inti berupa kepuasan *customer*, akuisisi *customer* baru dan lainnya.

3. *Internal business process perspective*

   Internal business process perspective ada untuk mengidentifikasi proses internal kritis dari perusahaan. Proses-proses ini dapat membantu perusahaan untuk menerjemahkan nilai jual yang akan menarik *customer* yang menjadi target dan juga memenuhi harapan *shareholder* yaitu *financial return* yang sangat baik. Perspektif ini melakukan pengukuran yang berfokus pada proses internal perusahaan yang memiliki dampak besar pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial perusahaan.

4. *Learning and growth perspective*

   Learning and growth perspective merupakan perspetif yang mengidentifikasi kebutuhan perusahaan dalam menyusun pertumbuhan dan *improvement* dalam jangka panjang. *Learning and growth* dari suatu perusahaan berasal dari tiga sumber utama, yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi.

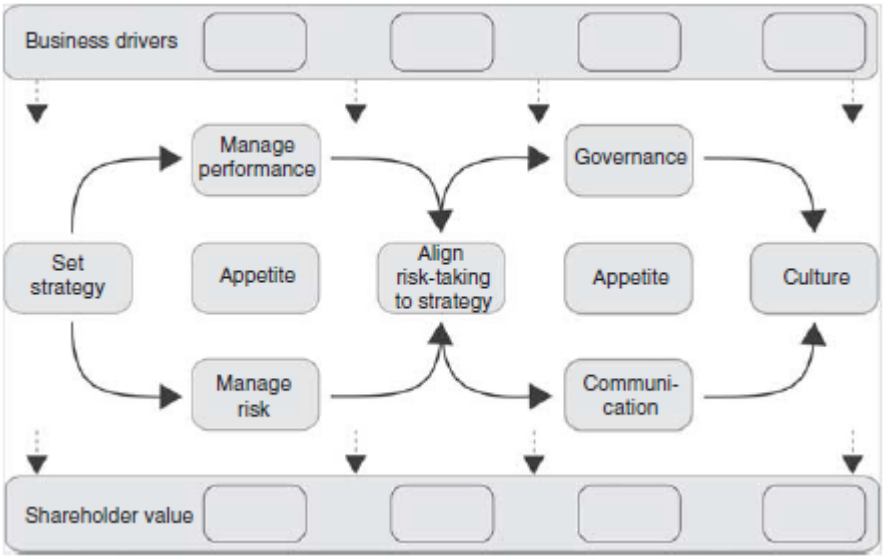
2.4 *Risk Based Performance Management*

Risk Based Performance Management (RBPM) merupakan sebuah *framework* dan juga metodologi yang mampu membantu perusahaan untuk berkompetisi dan bertahan di kondisi yang turbulen. RBPM menyelaraskan antara manajemen risiko

dengan pengambilan keputusan secara strategis dan operasional dari perusahaan dan posisi dari *risk appetite* untuk mencapai tujuan perusahaan (Creelman & Smart, 2013).

2.4.1 Framework Risk Based Performance Management

Sebagai sebuah *framework* yang menyelaraskan antara manajemen risiko dan juga strategi perusahaan, RBPM menggunakan *risk appetite* sebagai pivot utama. Pendekatan RBPM secara esensinya bukan sebuah metodologi manajemen risiko namun sebuah metodologi manajemen strategi. Metodologi RBPM sendiri dimulai dengan formulasi strategi dan dalam eksekusinya membantu organisasi untuk menyelaraskan risiko dengan strategi untuk menciptakan eksekusi strategi yang berkelanjutan.



Gambar 2.4.1 *Framework Risk Based Performance Management*

(Sumber: Creelman & Smart, 2013)

Berikut merupakan penjelasan untuk tiap elemen yang ada pada *framework* dari *Risk Based Performance Management* (RBPM) pada Gambar 2.4.1.

1. *Business drivers*

   Business drivers adalah sebuah *key input* dan aktivitas yang menggerakkan operasional dan hasil finansial dari bisnis sebuah perusahaan. *Business driver* merupakan hal yang kritis untuk menentukan

pilihan strategi perusahaan secara internal (Corporate Finance Institute, 2017).

2. *Appetite*

   Appetite merupakan elemen paling penting dalam *framework* RBPM. *Appetite* ada untuk membantu perusahaan mendefinisikan keinginan perusahaan untuk menerima risiko dalam konteks strategi dan eksekusinya. Dengan melakukan pendefinisian *risk appetite* yang jelas akan membantu perusahaan untuk mendefinisikan batasan secara jelas untuk perusahaan melakukan eksekusi strategi dan melakukan manajemen risiko.

3. *Set Strategy*

   Dalam RBPM, manajemen strategi dilakukan dengan mengembangkan arah gerak perusahaan, berapa besar risiko yang ingin dan dibutuhkan untuk diterima untuk mencapai tujuan, dan kesempatan dan ancaman apa yang akan dihadapi perusahaan dalam pencapaian tujuan. Dalam tahap formulasi strategi, *risk appetite* mempunyai peran penting untuk memilih langkah yang akan diambil perusahaan dalam mengeksekusi strategi dengan yang ada di dalam batasan risiko perusahaan.

4. *Manage performance*

   Dalam tahap manajemen kinerja, RBPM menggunakan salah satu *framework* manajemen kinerja, yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* (BSC) berisi *strategy map* dan sebuah *scorecard*, dengan adanya *strategy map* dan *scorecard* tersebut, membantu perusahaan dalam mendefinisikan tujuan dengan lebih jelas. Pada tahap pengukuran, RBPM menggunakan tiga indikator,yaitu *Key Performance Indicator* (KPI), *Key Risk Indicator* (KRI), *Key Control Indicator* (KCI). KPI merupakan bagian dari manajemen kinerja pada RBPM, sedangkan KRI dan KCI merupakan bagian dari manajemen risiko. Tiap tipe indikator memberikan data yang berbeda namun saling mendukung untuk proses pengambilan keputusan.

5. *Manage risk*

Manage risk dalam RBPM adalah mengerti tentang risiko yang dihadapi oleh perusahaan dalam proses pencapaian tujuan, dan pengawasan yang kontinu dan melakukan manajemen terhadap risiko. Dalam tahap ini, dilakukan identifikasi risiko berdasarkan manajemen kinerja dan dilanjutkan dengan penilaian risiko.

6. *Aligning risk-taking with strategy*

   Pada tahap ini, dilakukan *appetite alignment*, yaitu dengan melakukan penyesuaian *risk exposure* dengan *risk appetite* yang sudah didefinisikan secara kontinu. Metodologi RBPM dalam memiliki salah satu *tools* yang bernama *the appetite alignment matrix*, *tools* ini dapat digunakan untuk melakukan penyesuaian antara *risk exposure* dan *risk appetite*. Tahap ini juga merupakan sebuah elemen yang menjembatani antara lingkaran kiri dan kanan pada *framework* RBPM.

7. *Governance*

   Governance melekat pada pendekatan RBPM, untuk mendukung obligasi perusahaan dan membentuk komitmen yang dapat diterapkan dalam sebuah organisasi sebagai *top management*. *Governance* memiliki fokus dalam memberikan parameter pada *risk appetite* dan mengawasi eksekusi strategi yang dilakukan oleh eksekutif perusahaan. Namun, *governance* juga terlibat dalam hal yang lebih operasional dalam pendekatan RBPM. Ini dijelaskan dengan *framework* RACI (*Responsible*, *Accountable*, *Consult* dan *Inform*), *framework* ini digunakan untuk memastikan setiap individu mengetahui peran dan tanggung jawabnya dalam pencapaian strategi.

8. *Culture*

   Budaya merupakan hal yang penting untuk sebuah pendekatan manajemen yang ingin mengintegrasikan strategi dan risiko, sehingga budaya tidak dapat diremehkan. Salah satu budaya yang dibutuhkan dalam

pendekatan RBPM adalah *strategy focused, risk aware culture*. Budaya ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- *Driven by a compelling vision*
- *Live by a clear set of values*
- *Led with integrity*
- *Align risk-taking to strategy*
- *Established clear accountabilities*
- *Engage in high quality conversation*
- *Incentives are aligned to appetite*

9. *Communication*

   Komunikasi merupakan aspek penting dalam membentuk budaya. Komunikasi merupakan hal yang kritis ketika sebuah organisasi ingin melakukan pendekatan integrasi antara strategi dan manajemen risiko yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan RBPM. Dalam implementasi pendekatan RBPM, komunikasi yang efektif dibentuk dari lima C, yaitu *clarity, credibility, concision, context* dan *consistency*.

10. *Shareholder value*

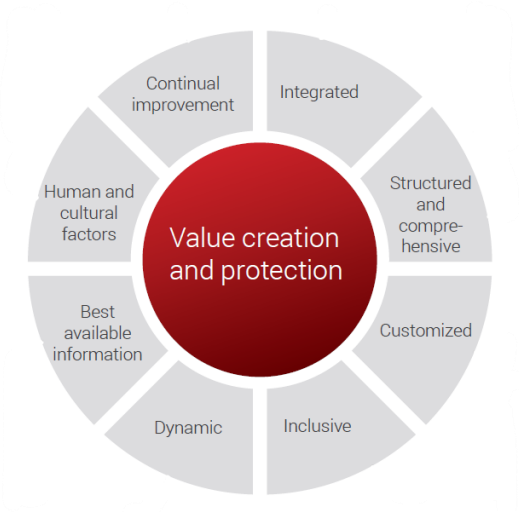
    Elemen terakhir dari *framework* RBPM adalah *shareholder value*. Tujuan dari implementasi pendekatan RBPM adalah memberikan *value* kepada *shareholder*.

2.5 Standar ISO 31000 : 2018

Standar ISO 31000 : 2018 merupakan sebuah standar manajemen risiko yang umum digunakan oleh banyak perusahaan di dunia. ISO 31000 pertama kali dipublikasikan pada tahun 2009 dan mendapatkan pembaruan pada tahun 2018. Namun, pembaruan ini tidak mengubah tujuan dari ISO 31000 yaitu mengintegrasikan manajemen risiko dengan sistem manajemen strategi dan operasional organisasi. ISO 31000 : 2018 memiliki isi yang lebih pendek dari versi sebelumnya dan menyediakan sebuah *high level overview* dari manajemen risiko dan bagaimana

mengimplementasikan inisiatif manajemen risiko (Institute of Risk Management, 2018).

ISO 31000 menyediakan delapan prinsip manajemen risiko sebagai petunjuk, prinsip-prinsip ini dapat dilihat pada Gambar 2.5.1 di bawah.



Gambar 2.5.1 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000 : 2018
(Sumber: Lachapelle, et al., 2018)

1. *Framework and processes should be customized*
2. *Appropriate and timely involvement of stakeholders is necessary*
3. *Structured and comprehensive approach is required*
4. *Risk management is an integral part of all organizational activites*
5. *Risk management anticipates, detects, acknowledges and responds to changes*
6. *Risk management explicitly considers any limitations of available information*
7. *Human and cultural factors influence all aspects of risk management*
8. *Risk management is continually improved through learning and experience*.

Pada prinsip-prinsip di atas, lima prinsip utama menjadi petunjuk untuk bagaimana sebuah inisiatif manajemen risiko dirancang dan tiga prinsip terakhir berhubungan dengan eksekusi dari inisiatif manajemen risiko. Selain itu, ada juga

prinsip manajemen risiko lain yang dapat digunakan yaitu PACED (*Proportionate, Aligned, Comprehensive, Embedded,* dan *Dynamic*).

Pada standar ISO 31000 : 2018, terdapat petunjuk dalam melakukan proses manajemen risiko. Pada proses manajemen risiko yang ada pada ISO 31000 : 2018, pusat dari proses manajemen risiko adalah *risk assessment* dan *risk treatment*. Pada petunjuk ISO 31000 yang dapat dilihat pada Gambar 2.5.2, proses digambarkan sebagai sebuah aktivitas yang dilakukan secara berulang dan disesuaikan dengan desain proses yang sudah dirancang.

Gambar 2.5.2 Proses Manajemen Risiko pada ISO 31000 : 2018

(Sumber: Institute of Risk Management, 2018)

Rangkaian proses manajemen risiko di atas berisikan sebuah aplikasi kebijakan yang sistematis terkait komunikasi, mengawasi dan prosedur lainnya untuk mendukung proses penentuan konteks, *risk assessment* dan *risk treatment*. Berikut merupakan penjelasan dari tiap proses yang ada di Gambar 2.5.2.

1. *Communication and consultation*

   Dalam melakukan *communication and consultation*, organisasi melakukan proses sebagai berikut.

   - Mengumpulkan berbagai ahli dari bidang-bidang yang ada pada tiap proses manajemen risiko

- Memastikan adanya sudut pandang yang berbeda pada saat mendefinisikan kriteria risiko dan melakukan evaluasi risiko
- Menyediakan informasi yang cukup untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan
- Membangun suasana yang inklusif bagi setiap elemen yang terpengaruh risiko.

2. *Scope, context and criteria*

Dalam melakukan *scope, context and criteria;* organisasi melakukan proses sebagai berikut.

- Mendefinisikan tujuan dan *scope* dari aktivitas manajemen risiko
- Mengidentifikasi kondisi eksternal dan internal dari organisasi
- Mendefinisikan kriteria risiko dan merancang spesifikasi risiko yang dapat diterima oleh organisasi
- Mendefinisikan kriteria untuk melakukan evaluasi pada signifikansi dari risiko dan membantu pengambilan keputusan.

3. *Risk assessment*

Dalam melakukan *risk assessment*, organisasi melakukan proses sebagai berikut.

- Melakukan identifikasi risiko untuk mencari, menyadari dan mendeskripsikan risiko yang dapat membantu atau mencegah tercapainya tujuan dan variasi konsekuensi yang *tangible* dan *intangible*
- Melakukan analisis karakteristik risiko termasuk level risiko, sumber risiko, konsekuensi, *likelihood*, *event*, skenario, kontrol dan efektivitasnya.
- Melakukan evaluasi risiko untuk mendukung keputusan dengan membandingkan hasil dari analisis risiko dengan kriteria risiko yang ada untuk mengetahui signifikansi risiko.

4. *Risk treatment*

Dalam melakukan *risk treatment*, organisasi melakukan proses sebagai berikut.

- Memilih *risk treatment* yang paling tepat
- Merancang rencana *risk treatment* dan spesifikasi terkait bagaimana implementasi *treatment* dilakukan.

5. *Monitoring and review*

Dalam melakukan *monitoring and review*, organisasi melakukan proses sebagai berikut.

- Meningkatkan kualitas dan efektivitas dari perancangan proses, implementasi dan *outcome*
- Mengawasi proses manajemen risiko dan *outcome* dari proses manajemen risiko
- Merencanakan, mengumpulkan dan menganalisis informasi, mencatat hasil dan menyediakan *feedback*
- Menghubungkan hasil dengan manajemen kinerja, pengukuran dan melaporkan aktivitas.

6. *Recording and reporting*

Dalam melakukan *recording and reporting*, organisasi melakukan proses sebagai berikut.

- Melakukan komunikasi terkait aktivitas manajemen risiko dan dampaknya terhadap organisasi
- Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan
- Menjadikan aktivitas manajemen risiko menjadi lebih baik lagi
- Menyediakan informasi risiko dan mengkomunikasikan dengan *stakeholder*.

2.6 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai penelitian terdahulu guna menunjang pengerjaan penelitian Tugas Akhir ini, pemaparan tersebut dilakukan dengan menggunakan Tabel 2.6.1 di bawah ini.

Tabel 2.6.1 Penelitian Terdahulu

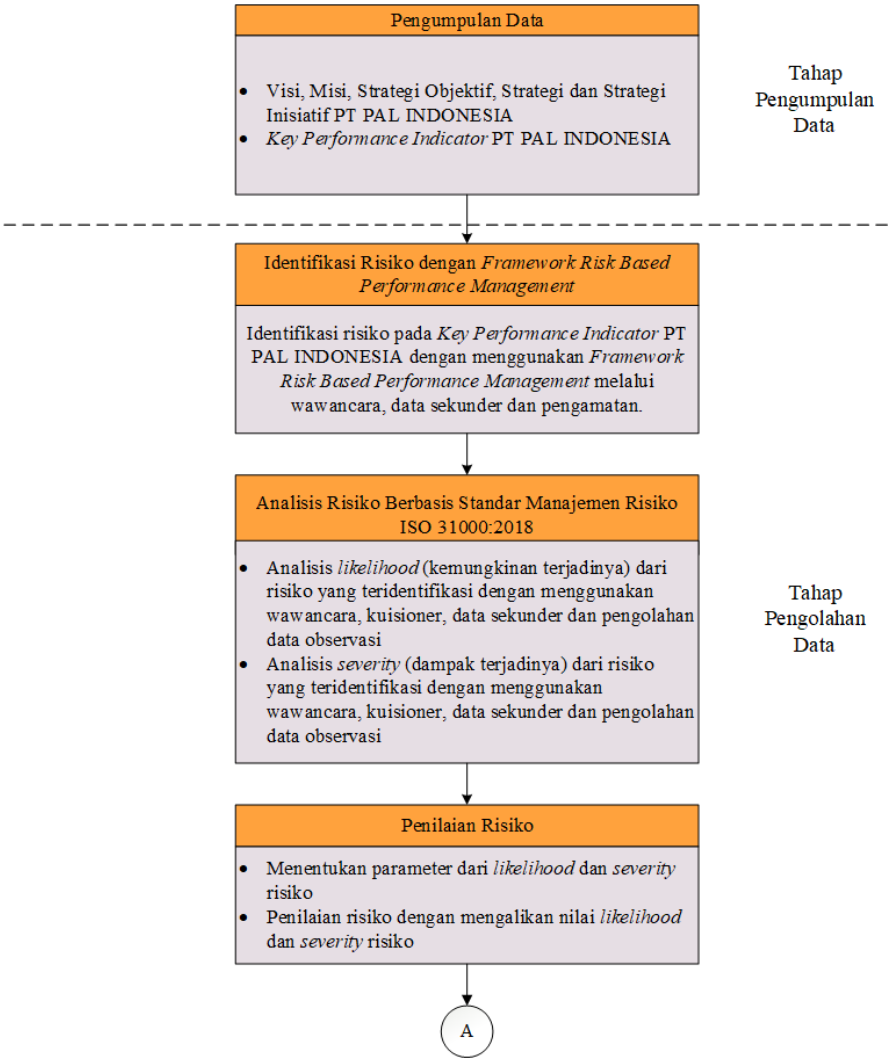
No	Penulis	Tahun	Kategori	Metode	*Risk Management*	*Risk Based Performance*	*ISO 310000:2018*
1	Nur Layla	2016	Tugas Akhir	SOAR	√	√	
2	Dinda Putri N.	2017	Tugas Akhir	FTA	√		
3	Siti Rochmana	2017	Tugas Akhir	FTA dan FMEA	√		
4	Muhammad Habieb H.	2018	Tugas Akhir	RBPM	√	√	
5	Fathaliati Zikri M. P.	2020	Tugas Akhir	FMEA	√		√
6	Muhammad Ilham R.	2020	Tugas Akhir	RBPM	√	√	√

BAB 3
METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian tugas akhir.

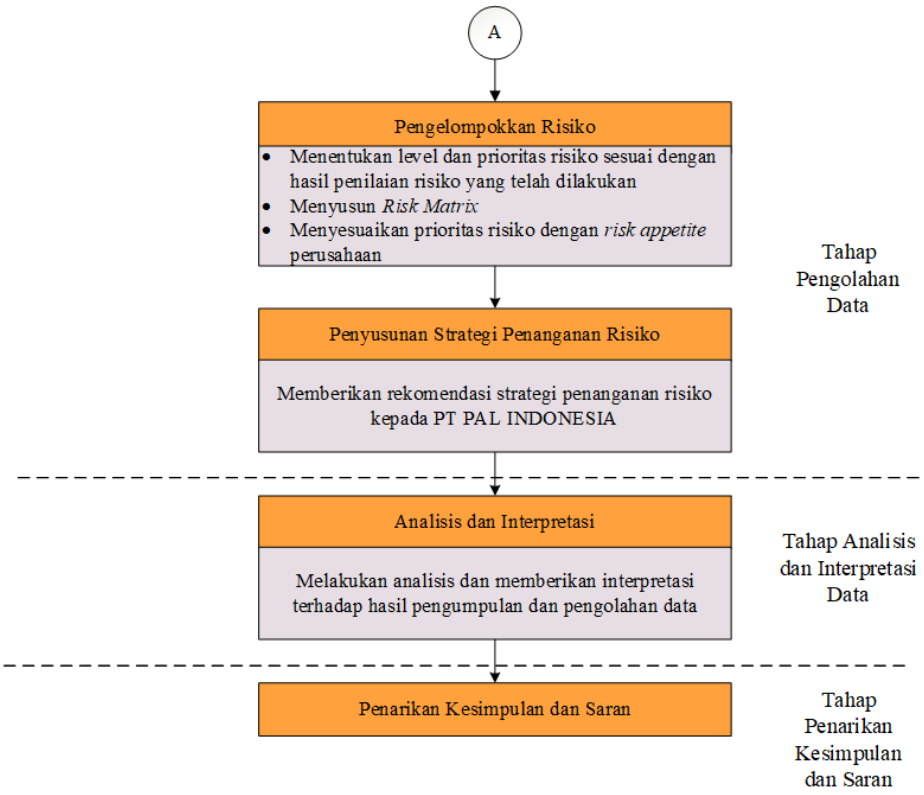
3.1 *Flowchart* Penelitian

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang dilakukan dalam proses pengerjaan penelitian tugas akhir yang disajikan dalam bentuk *flowchart*.



Gambar 3.1.1 *Flowchart* Penelitian Tugas Akhir

(Sumber: Penulis,2020)



Gambar 3.1.2 *Flowchart* Penelitian Tugas Akhir (Lanjutan)

(Sumber: Penulis,2020)

3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap ini akan dilakukan pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian tugas akhir. Tahap ini mencakup pengumpulan data dan menganalisis visi, misi, strategi objektif, strategi dan strategi inisiatif PT XYZ serta *Key Performance Indicator* (KPI) PT XYZ. Berikut merupakan penjelasan dari tiap proses yang ada pada tahap ini.

3.2.1 Menganalisis Visi, Misi, Strategi Objektif, Strategi dan Strategi Inisiatif PT XYZ

Pada proses ini akan dilakukan pengumpulan data terkait visi, misi, strategi objektif, strategi dan strategi inisiatif PT XYZ. Strategi objektif yang digunakan oleh PT XYZ telah menggunakan *framework Balanced Scorecard*. Setelah itu, penulis akan

melakukan analisis terhadap strategi perusahaan untuk mengetahui kondisi aktual dari PT XYZ.

3.2.2 Menganalisis Key Performance Indicator PT XYZ

Pada proses ini, dilakukan analisis terhadap *Key Performance Indicator* dari tiap strategi objektif PT XYZ yang ada pada empat perspektif *Balanced Scorecard*, analisis ini dilakukan secara menyeluruh untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja dari strategi objektif perusahaan dalam mencapai visinya.

3.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengolahan data yang sudah didapatkan pada tahap pengumpulan data. Pada tahap ini, dilakukan proses identifikasi risiko dengan menggunakan *framework Risk Based Performance Management*, analisis risiko berbasis standar manajemen risiko ISO 31000 : 2018, penilaian risiko dan konfirmasi hasil pengerjaan, pengelompokan risiko dan penyusunan strategi penanganan risiko.

3.3.1 Mengidentifikasi Risiko dengan Menggunakan Framework Risk Based Performance Management

Pada proses ini, dilakukan identifikasi risiko pada *Key Performance Indicator* (KPI) dari PT XYZ. Pada proses identifikasi risiko, penulis melakukan wawancara dan juga analisis data sekunder perusahaan. Hasil dari proses ini adalah mengidentifikasi Risiko dari tiap *Key Performance Indicator* (KPI) PT XYZ.

3.3.2 Menganalisis Risiko Berbasis Standar ISO 31000 : 2018

Pada proses ini dilakukan analisis risiko yang sudah diidentifikasi pada proses sebelumnya. Risiko tersebut dianalisis terkait spesifikasi risiko seperti penyebab dan dampak dari tiap risiko. Analisis spesifikasi dari tiap risiko dilakukan dengan melakukan wawancara dan analisis data sekunder.

3.3.3 Melakukan Penilaian Risiko

Pada proses ini dilakukan penentuan parameter dari *likelihood* dan *severity* risiko. Setelah itu dilakukan penilaian tiap risiko dengan melakukan nilai *likelihood*

dan *severity* dari tiap risiko. Data penilaian risiko didapatkan dari wawancara dan analisis data sekunder yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya.

3.3.4 Melakukan Pengelompokan Risiko

Pada proses ini, dilakukan pengelompokan risiko pada tiap risiko yang sudah diidentifikasi dan memiliki nilai risiko yang didapatkan dari proses sebelumnya. Risiko yang sudah diidentifikasi nilainya lalu diurutkan berdasarkan nilai risiko, setelah itu risiko dikategorisasi menjadi 5 kategori risiko, yaitu *extreme risk, high risk, moderate risk, low risk* dan *very low risk*. Setelah itu, risiko disesuaikan dengan *risk appetite* dari PT XYZ untuk melengkapi kategorisasi risiko. Setelah kategorisasi risiko selesai, dilakukan penyusunan risiko pada *risk matrix*.

3.3.5 Melakukan Penyusunan Strategi Penanganan Risiko

Pada proses ini, dilakukan penyusunan strategi penanganan risiko untuk tiap risiko yang sudah teridentifikasi. Strategi penanganan risiko dibagi menjadi empat macam, yaitu *accept risk, mitigate risk, avoid risk* dan *transfer risk*. Hasil dari proses ini diharapkan menjadi usulan kepada PT XYZ untuk melakukan penanganan risiko.

3.4 Tahap Analisis dan Interpretasi Data

Pada tahap ini, dilakukan analisis dan interpretasi data dari hasil pengolahan data yang sudah dilakukan sebelumnya. Analisis dan interpretasi risiko dilakukan pada risiko yang teridentifikasi, penilaian risiko yang dilakukan dan strategi penanganan risiko yang sudah disusun.

3.5 Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini, dilakukan penarikan kesimpulan dan saran dari hasil interpretasi data yang sudah dilakukan sebelumnya. Kesimpulan ditarik berdasarkan tujuan penelitian tugas akhir. Saran diberikan untuk pihak PT XYZ dan penelitian sejenis yang akan dilakukan selanjutnya.

BAB 4
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dipaparkan data-data yang dikumpulkan untuk diolah pada bab berikutnya.

4.1 Gambaran Umum PT XYZ

4.1.1 Profil Perusahaan

PT XYZ merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada industri maritim dan industri galangan kapal. PT XYZ secara spesifik bergerak pada bidang konstruksi dan energi. PT XYZ memiliki visi yaitu "Perusahaan konstruksi di bidang industri maritim dan energi berkelas dunia" dan diikuti dengan tiga poin misi sebagai berikut:

1. Kami adalah pembangun, pemelihara dan penyedia jasa rekayasa untuk kapal atas dan bawah permukaan serta *engineering, procurement* dan *construction* dibidang energi.
2. Kami adalah penyedia layanan terpadu yang ramah lingkungan untuk kepuasan pelanggan.
3. Kami berkomitmen membangun kemandirian industri pertahanan dan keamanan matra laut, maritim dan energi kebanggaan nasional.

PT XYZ juga memiliki *core value*, *core value* adalah kepercayaan yang fundamental dalam menjalankan bisnis. *Core value* merupakan sebuah prinsip yang menjadi pedoman pada bisnis yang digunakan dalam mengatur urusan internal perusahaan dan juga hubungan dengan *customer* (Chen, 2018). PT XYZ memiliki empat *core value*, yaitu SHIP (*Synergy*, *Heart Centered*, *Innovative* dan *Performance*).

PT XYZ berlokasi di Ujung, Kota Surabaya, Jawa Timur. Dalam aktivitas bisnis yang dilakukan, terdapat tiga aktivitas bisnis yang dilakukan yaitu:

1. Memproduksi kapal perang dan kapal niaga
2. Memberikan jasa perbaikan dan pemeliharaan kapal

3. Rekayasa umum dengan spesifikasi tertentu berdasarkan kebutuhan *customer*.

Produksi kapal niaga yang dilakukan oleh PT XYZ pada saat ini sedang tidak berjalan, hal ini dikarenakan menurunnya *demand* pasar yang disebabkan oleh melambatnya ekonomi yang membuat pasar lebih memilih melakukan *maintenance* kapal lama daripada membuat kapal baru, faktor ini menjadi salah satu alasan yang mendasari keputusan PT XYZ untuk lebih berfokus dalam melakukan produksi kapal perang. Selain kapal niaga, PT XYZ juga memproduksi kapal cepat dan kapal khusus, ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kapal perang dan kapal negara sesuai dengan pesanan dari Kementerian Pertahanan, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian ESDM, Kementerian Keuangan, Kepolisian RI dan Otonomi daerah maupun swasta, serta pesanan luar negeri. Beberapa produk kapal niaga, kapal cepat dan kapal khusus yang diproduksi oleh PT XYZ adalah sebagai berikut:

1. Kapal *Landing Platform Dock* 125 meter
2. Kapal Cepat Rudal kelas 60 meter
3. Kapal Patroli Cepat Lambung Baja kelas 57 meter
4. Kapal Peneliti 1200 GT
5. Kapal Patroli Cepat / Kapal Khusus Lambung Aluminium kelas sampai dengan 38 meter
6. Kapal *Tugboat* dan *Anchor Handling Tug / Supply* sampai dengan kelas 600 BHP
7. Kapal ikan sampai dengan 60 GRT
8. Kapal *Ferry* dan penumpang sampai dengan 500 pax.

Selain memproduksi kapal, PT XYZ juga menyediakan produk jasa pemeliharaan dan perbaikan (Harkan). Produk jasa Harkan kapal maupun non kapal meliputi jasa pemeliharaan dan perbaikan kapal sampai tingkat depo dengan kapasitas *docking* 894,000 DWT per tahun. Selain itu, disediakan juga *annual* atau *special survey* dan *overhaul* bagi kapal niaga dan kapal perang, pemeliharaan dan perbaikan elektronika dan senjata, serta *overhaul* kapal selam. Pasar dari produk jasa Harkan ini

berasal dari TNI-AL, swasta, pemerintah serta kapal-kapal lainnya yang singgah dan yang berlabuh di Surabaya.

Selain yang berhubungan dengan kapal, PT XYZ juga menawarkan produk rekayasa umum. PT XYZ telah menguasai teknologi produksi komponen pendukung industri pembangkit tenaga listrik dan konstruksi lepas pantai. Produk-produk yang pernah dikerjakan oleh PT XYZ sebelumnya adalah *Steam Turbine Assembly* sampai dengan 600 MW, Komponen *Balance of Plant* dan *Boiler* sampai dengan 600 MW, *Compressor Modul* 40 MW, *Barge Mounted Power Plant* 30 MW, *Pressure Vessels* dan *Heat Exchangers*, *Generator Stator Frame* sampai dengan 600 MW dan *Wellhead Platform* sampai dengan 3000 ton. Pada produk rekayasa umum ini, PT XYZ sudah memiliki standar-standar yang diakui secara internasional untuk dapat memenuhi standar yang ada.

Selain itu, PT XYZ juga melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia Indonesia agar dapat bersaing secara internasional. PT XYZ menyadari pentingnya hal tersebut sehingga menerapkan beberapa langkah strategis sebagai upaya dalam melakukan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang meliputi:

1. Pemangkasan bisnis proses dengan membangun sistem informasi SDM dengan penggunaan *software* SDM yang disebut ASP
2. Penataan fungsi organisasi, dengan memisahkan fungsi-fungsi pendukung yang sudah tidak lagi dikelola oleh perusahaan tetapi dengan cara *outsourcing*
3. Peningkatan kompetensi, dengan membangun standar kompetensi baik fungsional maupun struktural sebagai bahan *assessment*
4. Restrukturisasi personel yang kompetensinya tidak bisa dikembangkan secara optimal
5. Penggunaan *outsourcing*
6. Mendukung peningkatan produksi disertai dengan pelatihan peningkatan keahlian seperti misalnya pengelasan.

4.1.2 Strategi Objektif PT XYZ

Pada sub bab ini, akan ditampilkan strategi objektif dari PT XYZ. PT XYZ menyusun strategi objektif dengan menggunakan *framework Balanced Scorecard*, berikut merupakan strategi objektif dari PT XYZ yang ditampilkan pada Tabel 4.1.1 .

Tabel 4.1.1 Strategi Objektif PT XYZ

Perspektif	Kode SO	Strategi Objektif
Financial	F1	Meningkatkan profitabilitas
	F2	Meningkatkan pendapatan bisnis eksisting
	F3	Meningkatkan efisiensi biaya
	F4	Meningkatkan utilisasi aset
Customer Satisfaction	C1	Meningkatkan citra perusahaan
	C2	Meningkatkan loyalitas pelanggan
	C3	Meningkatkan kepuasan pelanggan
	C4	Meningkatkan kualitas layanan terpadu
Internal Bisnis Proses	IBP 1	Memperkuat pengetahuan teknologi pembangunan kapal
	IBP 2	Memperkuat fungsi Sewaco dan Navcom
	IBP 3	Memperkuat pasar *existing* produk industri maritim & energi
	IBP 4	Memperluas jaringan pasar (*market* & *product development*) produk industri maritim & energi
	IBP 5	Meningkatkan reputasi produk-produk industri maritim & energi
	IBP 6	Meningkatkan efisiensi logistik
	IBP 7	Optimasi harga, *lead time* & ketersediaan material
	IBP 8	Meningkatkan ketepatan jadwal penyerahan

Perspektif	Kode SO	Strategi Objektif
	IBP 9	Menciptakan produk dengan biaya dan kualitas yang kompetitif
	IBP 10	Memelihara K3LH (HSE) & Menggunakan Teknologi Ramah Lingkungan
	IBP 11	Meningkatkan keandalan *after sales*
	IBP 12	Meningkatkan produktivitas aset produksi
	IBP 13	Meningkatkan kualitas layanan aset produksi
	IBP 14	Meningkatkan kelancaran arus kas
	IBP 15	Meningkatkan alternatif pendanaan
	IBP 16	Memperkuat sistem pengendalian kinerja organisasi
	IBP 17	Memperkuat GCG, *Risk* dan *Control*
Learning and Growth	LG 1	Meningkatkan kompetensi dan ketersediaan manusia
	LG 2	Menciptakan iklim kerja yang berorientasi kepada kinerja
	LG 3	Membangun keandalan infrastruktur TI sebagai *enabler* persaingan

(Sumber: PT XYZ, 2020)

4.2 *Key Performance Indicator* Perusahaan

Pada sub bab ini akan ditampilkan data *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan oleh perusahaan dalam mengukur pencapaian dari tiap strategi objektif. Berikut merupakan KPI dari PT XYZ yang ditampilkan pada Tabel 4.2.1.

Tabel 4.2.1 *Key Performance Indicator PT XYZ*

Kode SO	Strategi Objektif	Kode KPI	*Key Performance Indicator*
F1	Meningkatkan profitabilitas	F1.1	*EBITDA margin*
		F1.2	ROE
F2	Meningkatkan pendapatan bisnis eksisting	F2.1	Pencapaian target perolehan kontrak
F3	Meningkatkan efisiensi biaya	F3.1	*HPP to sales*
F4	Meningkatkan utilisasi aset	F4.1	*Return on Asset (ROA)*
		F4.2	*Return on Investment (ROI)*
C1	Meningkatkan citra perusahaan	C1.1	Jumlah publikasi di media pada tahun 2020
		C1.2	5R Awards
C2	Meningkatkan loyalitas pelanggan	C2.1	Retensi pelanggan
		C2.2	*Customer Engagement Index*
C3	Meningkatkan kepuasan pelanggan	C3.1	*Customer Satisfaction Index*
C4	Meningkatkan kualitas layanan terpadu	C4.1	*Complaints handling (%)*
IBP1	Memperkuat pengetahuan teknologi pembangunan kapal	IBP1.1	Desain mandiri
IBP2	Memperkuat fungsi Sewaco dan Navcom	IBP2.1	Pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom

Kode SO	Strategi Objektif	Kode KPI	*Key Performance Indicator*
IBP3	Memperkuat pasar eksisting produk industri maritim & energi	IBP3.1	Peningkatan *market share* produk Bangkap dan Rekumhar
IBP4	Memperluas jaringan pasar (*market & product development*) produk industri maritim & energi	IBP4.1	*Increasing revenue from exported product/foreign order*
IBP5	Meningkatkan reputasi produk-produk industri maritim & energi	IBP5.1	Jumlah promosi yang diikuti (dalam dan luar negeri)
IBP6	Meningkatkan efisiensi logistik	IBP6.1	*Efficient supply chain cost & operation*
IBP7	Optimasi harga, *lead time*, & ketersediaan material	IBP7.1	Perputaran persediaan
		IBP7.2	Persentase *strategic item material* yang tepat waktu
IBP8	Meningkatkan ketepatan jadwal penyerahan	IBP8.1	*On-time delivery index*
		IBP8.2	Ketepatan implementasi proyek (*S-Curve*)
IBP9	Menciptakan produk dengan biaya dan kualitas yang kompetitif	IBP 9.1	*Zero defect* produksi
IBP10	Memelihara K3LH (HSE) & Menggunakan Teknologi Ramah Lingkungan	IBP10.1	*Zero accident*
		IBP10.2	Index Proper Kemen LH
		IBP10.3	SMK 3

Kode SO	Strategi Objektif	Kode KPI	*Key Performance Indicator*
IBP11	Meningkatkan keandalan *after sale*s	IBP11.1	*Respons rate after sales warranty*
IBP12	Meningkatkan produktivitas aset produksi	IBP12.1	*Plant capacity utilization rate*
IBP13	Meningkatkan kualitas layanan aset produksi	IBP13.1	*Downtime* produksi
		IBP13.2	Inventarisasi aset
IBP14	Meningkatkan kelancaran arus kas	IBP14.1	*Current ratio*
		IBP14.2	*Cash ratio*
IBP15	Meningkatkan alternatif pendanaan	IBP15.1	*Debt to Equity Ratio (DER)*
		IBP15.2	*Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*
		IBP15.3	Menambah fasilitas pendanaan
IBP16	Memperkuat sistem pengendalian kinerja organisasi	IBP16.1	Penyampaian laporan perusahaan
		IBP16.2	Indeks KPKU
		IBP16.3	*Performance management system*
IBP17	Memperkuat GCG, *Risk* dan *Control*	IBP17.1	Indeks GCG
		IBP17.2	Kinerja PKBL
		IBP17.3	Tingkat *risk maturity level*
		IBP17.4	Jumlah *improvement* berdasarkan hasil audit
LG1	Meningkatkan kompetensi dan ketersediaan manusia	LG1.1	*Competency fit index*

Kode SO	Strategi Objektif	Kode KPI	*Key Performance Indicator*
		LG1.2	*Leaders* yang disarankan masuk dalam *talent pool* BUMN
		LG1.3	Pemenuhan kebutuhan karyawan
LG2	Menciptakan iklim kerja yang berorientasi kepada kinerja	LG2.1	*Engagement index*
		LG2.2	Meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan budaya disiplin
LG3	Membangun keandalan infrastruktur TI sebagai *enabler* persaingan	LG3.1	*COBIT Score*
		LG3.2	Tingkat kepuasan pengguna

(Sumber: PT XYZ, 2020)

4.3 Identifikasi Risiko dengan *Framework Risk Based Performance Management*

Pada sub bab ini akan dipaparkan hasil pengolahan data yang dilakukan oleh penulis. Pengolahan yang dilakukan pada sub bab ini adalah melakukan identifikasi risiko dengan *framework Risk Based Performance Management*.

4.3.1 Proses Breakdown Key Performance Indicator

Dalam proses identifikasi risiko, penulis melakukan identifikasi risiko berdasarkan KPI perusahaan yang ada pada Tabel 4.2.1. Dalam proses identifikasi risiko, penulis melakukan *break down* terlebih dahulu untuk *formula* dan detail tiap KPI untuk dapat mengetahui risiko yang dapat menyebabkan deviasi pencapaian KPI. Proses *breakdown* ini dilakukan melalui *interview* secara daring dengan salah satu pekerja di Divisi Perencanaan Strategis Perusahaan dan juga dibantu dengan beberapa referensi *online*. Berikut merupakan hasil *breakdown* tiap KPI dari empat perspektif yang dipaparkan pada Tabel 4.3.1 sampai Tabel 4.3.4, hasil *breakdown* tersebut nantinya akan digunakan penulis dalam proses identifikasi risiko.

Tabel 4.3.1 Hasil *Breakdown* KPI untuk Perspektif Finansial

Kode KPI	***Key Performance Indicator***	**Hasil *Breakdown***
F1.1	*EBITDA margin*	1. Formula EBITDA = *Net Income* + *Interest* + *Taxes* + *Depreciation* + *Amortization* 2. Formula EBITA Margin = EBITDA / Pendapatan
F1.2	ROE	Formula ROE = *Net Income / Average Shareholder's Equity*
F2.1	Pencapaian target perolehan kontrak	1. KPI ini bertujuan untuk mengukur pencapaian target perolehan kontrak 2. Perolehan kontrak di sini merupakan sebuah target penjualan perusahaan di tahun 2020
F3.1	*HPP to sales*	1. *Cost of Goods Sold* atau HPP merujuk kepada *direct cost* yang digunakan untuk memproduksi dan menjual produk (Hayes, 2020). 2. Beberapa faktor yang memengaruhi *Cost of Goods Sold* atau HPP adalah harga material, *maintenance cost*, dan biaya lainnya (Complete Controller, 2019). 3. Formula untuk HPP *to sales* = HPP / s*ales*
F4.1	*Return on Asset (ROA)*	1. Formula untuk ROA = *Net Income / Total Aset*

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
		2. ROA digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan dalam pemanfaatan aset untuk *generate* pendapatan, sehingga utilitas aset memengaruhi ROA (Hargrave, 2020).
F4.2	*Return on Investment (ROI)*	1. Formula untuk ROI = (*Net Profit / Cost of Investment*) x 100% 2. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi nilai ROI, yaitu *market share*, *economic of scale*, *market power* dan kualitas manajemen yang baik (Betts, 2019).

Tabel 4.3.2 Hasil *Breakdown* KPI untuk Perspektif *Customer Satisfaction*

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
C1.1	Jumlah publikasi di media pada tahun 2020	KPI ini bertujuan untuk mengukur seberapa banyak publikasi yang ada pada media tentang perusahaan pada tahun 2020
C1.2	5R *Awards*	1. 5R *Awards* merupakan sebuah penghargaan untuk perusahaan dalam penerapan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin) 2. Diagnosa 5R didapatkan dengan melakukan Audit 5R dan Patroli 5R

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
		3. Diperlukan adanya bukti dokumen terkait identifikasi dan penyelesaian masalah yang berkaitan dengan penerapan 5R (Wijaya, 2008)
C2.1	Retensi pelanggan	1. Retensi pelanggan adalah bagaimana perusahaan meningkatkan penjualan dengan memuaskan dan juga melayani pelanggan agar tetap loyal dengan perusahaan (Farquhar & Meidan, 2005). 2. Faktor yang memengaruhi retensi pelanggan secara signifikan adalah *switching cost* dan faktor *relationship quality* (Tamuliene & Gabryte, 2014)
C2.2	*Customer Engagement Index*	1. KPI ini bertujuan untuk mengukur seberapa *engaged customer* dari perusahaan 2. Pada KPI ini, penulis memfokuskan pada apa yang membuat *customer* merasa tertarik untuk tetap bekerja sama dengan perusahaan untuk proyek di masa depan.
C3.1	*Customer Satisfaction Index*	Pada KPI ini, penulis memfokuskan pada apa yang memengaruhi kepuasan pelanggan pada saat berlangsungnya proses proyek.

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
C4.1	*Complaints handling (%)*	KPI ini bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam melakukan penanganan komplain dari pelanggan.

Tabel 4.3.3 Hasil *Breakdown* KPI pada Perspektif *Internal Business Process*

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
IBP1.1	Desain mandiri	KPI ini bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam melakukan desain mandiri pada pengerjaan proyek yang diterima.
IBP2.1	Pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom	1. Sewaco (*Sensor, Weapon and Command*) adalah sebuah teknologi yang digunakan untuk sistem senjata terpadu Armada TNI AL. 2. Navcom merupakan teknologi yang digunakan untuk melakukan komunikasi dan hal lainnya di kapal laut. 3. Pada KPI ini, penulis melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi gagalnya pengembangan teknologi yang dilakukan oleh perusahaan.
IBP3.1	Peningkatan *market share* produk Bangkap dan Rekumhar	KPI ini bertujuan untuk mengukur peningkatan *market share* dari beberapa produk dari perusahaan seperti Bangkap dan juga Rekumhar.

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
IBP4.1	*Increasing revenue from exported product/foreign order*	KPI ini bertujuan untuk mengukur peningkatan pendapatan perusahaan dari proyek yang berasal dari luar Indonesia.
IBP5.1	Jumlah promosi yang diikuti (dalam dan luar negeri)	KPI ini bertujuan untuk mengukur usaha perusahaan dalam melakukan promosi.
IBP6.1	*Efficient supply chain cost & operation*	KPI ini bertujuan untuk mengukur seberapa efisien biaya *supply chain* dan operasional dari perusahaan.
IBP7.1	Perputaran persediaan	KPI ini bertujuan untuk mengukur bagaimana perputaran persediaan yang terjadi di perusahaan.
IBP7.2	Persentase *strategic item material* yang tepat waktu	KPI ini bertujuan untuk mengukur ketepatan waktu datangnya material penting.
IBP8.1	*On-time delivery index*	KPI ini bertujuan untuk mengukur ketepatan waktu perusahaan dalam menyelesaikan proyek dan mengirim dengan tepat waktu.
IBP8.2	Ketepatan implementasi proyek (*S-Curve*)	KPI ini bertujuan untuk mengukur ketepatan implementasi proyek yang sudah direncanakan di awal pengerjaan proyek.
IBP 9.1	*Zero defect* produksi	KPI ini bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menurunkan *defect* yang dihasilkan pada proses produksi.
IBP10.1	*Zero accident*	KPI ini bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menurunkan jumlah kecelakaan kerja yang terjadi.

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
IBP10.2	Indeks Proper Kemen LH	1. Kriteria penilaian PROPER terdiri dari dua kategori, yaitu penilaian ketaatan dan penilaian *beyond compliance* (Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2019). 2. Penilaian yang dilakukan untuk indeks PROPER adalah pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap pencemaran air, udara, B3 dan lain-lain (Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2019).
IBP10.3	SMK 3	1. Menurut PP No. 55 Tahun 2012, SMK3 adalah bagian dari sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif. 2. Pada KPI ini, penulis juga mempertimbangkan prinsip dasar SMK3 yang juga ditulis pada PP No. 55 Tahun 2012.
IBP11.1	*Respons rate after sales warranty*	KPI ini bertujuan untuk mengukur *response rate* klaim *warranty* yang sudah ditindaklanjuti oleh perusahaan.
IBP12.1	*Plant capacity utilization rate*	KPI ini bertujuan untuk mengukur tingkat utilitas dari kapasitas *plant* perusahaan.

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
IBP13.1	*Downtime* produksi	KPI ini bertujuan untuk mengukur *downtime* produksi yang terjadi di perusahaan.
IBP13.2	Inventarisasi aset	KPI ini bertujuan untuk mengukur inventarisasi aset yang dilakukan oleh perusahaan.
IBP14.1	*Current ratio*	1. Formula untuk *Current Ratio = Current Assets / Current Liabilites.* 2. Aset disini merupakan aset dalam bentuk kas atau aset yang akan mengalami perubahan menjadi bentuk kas pada tahun tersebut atau kurang. 3. *Liabilities* disini merupakan hutang yang akan dibayar pada tahun tersebut atau kurang (Kenton, 2020).
IBP14.2	*Cash ratio*	1. Formula untuk *Cash Ratio = Cash & Cash Equivalents / Current Liabilities.* 2. *Liabilities* yang dihitung pada *cash ratio* adalah *short-term debt* (Corporate Finance Institute, 2018).
IBP15.1	*Debt to Equity Ratio (DER)*	1. Formula untuk *Debt to Equity Ratio = Total Liabilities / Total Shareholder's Equity.*

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
		2. Perhitungan untuk *total liabilities* meliputi *short-term debt, long-term debt* dan *fixed payment obligations* (Corporate Finance Institute, 2018).
IBP15.2	*Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*	1. Formula untuk DSCR = *Net Operating Income / Total Debt Service.* 2. *Total debt service* merujuk kepada *current debt obligations* yang dimiliki oleh perusahaan seperti *interest, lease payments, sinking fund* dan lain-lain (Hayes, 2020).
IBP15.3	Menambah fasilitas pendanaan	KPI ini bertujuan untuk mengukur bagaimana perusahaan dapat menambah fasilitas pendanaan yang dapat membantu perusahaan dalam menjalankan operasional dan proses bisnisnya.
IBP16.1	Penyampaian laporan perusahaan	KPI ini bertujuan untuk mengukur bagaimana penyampaian laporan perusahaan yang disiapkan oleh perusahaan.
IBP16.2	Indeks KPKU	1. KPKU BUMN merupakan sebuah Langkah yang digunakan oleh perusahaan BUMN untuk mencapai kinerja yang *excellent* 2. KPKU BUMN sendiri memiliki 7 kriteria penilaian *excellent*, yaitu kepemimpinan, perancanaan strategis, fokus pelanggan,

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
		pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan; fokus tenaga kerja, fokus operasi dan hasil (Sapta, 2018).
IBP16.3	*Performance management system*	KPI ini bertujuan untuk mengukur implementasi dari sistem manajemen kinerja yang ada di perusahaan.
IBP17.1	Indeks GCG	1. *Good Corporate Governance* (GCG) bertujuan untuk mencapai *sustainability* perusahaan dengan memperhatikan *stakeholders* (KNKG, 2019) 2. GCG sendiri memiliki lima prinsip, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kewajaran. 3. Perusahaan memiliki beberapa kebijakan (*soft infrastructure*) yang digunakan untuk mengimplementasikan GCG dengan baik.
IBP17.2	Kinerja PKBL	1. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) adalah bentuk tanggung jawab BUMN kepada masyarakat. PKBL sendiri diatur dalam UU No 19 Tahun 2003 tentang BUMN serta Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007 (BUMN, 2019)

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
		2. Kinerja PKBL diukur dengan menggunakan efektivitas penyaluran dan kolektibilitas penyaluran pinjaman 3. Formula untuk Efektivitas Penyaluran = (Jumlah dana yang tersalurkan / Jumlah dana yang tersedia) x 100% 4. Formula untuk Kolektibilitas Penyaluran Pinjaman = (Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman / Jumlah pinjaman yang disalurkan) x 100%
IBP17.3	Tingkat *risk maturity level*	KPI ini bertujuan untuk mengukur efektivitas manajemen risiko di perusahaan sehingga mencapai tingkat *risk maturiry level* yang ditargetkan.
IBP17.4	Jumlah *improvement* berdasarkan hasil audit	KPI ini bertujuan untuk mengukur jumlah *improvement* yang dilakukan berdasarkan hasil identifikasi audit.

Tabel 4.3.4 Hasil *Breakdown* KPI pada Perspektif *Learning and Growth*

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
LG1.1	*Competency fit index*	KPI ini bertujuan untuk mengukur kecocokan kompetensi antara pekerja dan jabatan yang dimiliki.

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
LG1.2	*Leaders* yang disarankan masuk dalam *talent pool* BUMN	KPI ini bertujuan untuk mengukur *leaders* dari perusahaan yang masuk ke dalam *talent pool* BUMN.
LG1.3	Pemenuhan kebutuhan karyawan	KPI ini bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawannya.
LG2.1	*Engagement index*	KPI ini bertujuan untuk mengukur kepuasan karyawan selama bekerja di perusahaan.
LG2.2	Meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan budaya disiplin	KPI ini bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan iklim kerja yang kondusif dan budaya disiplin.
LG3.1	*COBIT Score*	1. COBIT merupakan sebuah *framework* yang dapat membantu perusahaan dalam menggunakan teknologi dan informasinya dengan baik sehingga perusahaan memiliki *governance* dan manajemen yang baik (OrbusSoftware, 2019). 2. Terdapat 5 Prinsip dari COBIT, yaitu *meeting stakeholder needs, covering the enterprise end to end, applying a single integrated framework, enabling a holistic approach* dan *separating governance from management* (OrbusSoftware, 2019).

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Hasil *Breakdown*
LG3.2	Tingkat kepuasan pengguna	KPI ini bertujuan untuk mengukur kepuasan karyawan dan pengguna lainnya terhadap informasi dan teknologi yang disediakan oleh perusahaan.

4.3.2 Penjelasan Proses Identifikasi Risiko

Pada sub bab ini akan dipaparkan penjelasan dari tiap risiko yang berhasil di identifikasi oleh penulis untuk tiap KPI pada empat perspektif.

4.3.2.1 Perspektif Finansial

Berikut merupakan penjelasan dari tiap risiko yang berhasil penulis identifikasi pada KPI dari perspektif finansial.

- *EBITDA Margin*

1. Terjadinya inflasi

   Menurut Andiy Blokhin dalam (Blokhin, 2020), ada beberapa faktor eksternal yang memengaruhi nilai dari EBITDA suatu perusahaan, salah satunya adalah inflasi. Jika inflasi terjadi, maka perusahaan akan mengalami peningkatan *Cost of goods sold*, sehingga EBITDA dari perusahaan akan menurun jika perusahaan tidak mampu menaikkan harga untuk menyeimbangi kenaikan biaya yang harus dikeluarkan.

2. Kompetisi pasar meningkat

   Selain terjadinya inflasi, faktor lain menurut Andiy Blokhin dalam (Blokhin, 2020) adalah peningkatan kompetisi pada pasar. Peningkatan kompetisi pada pasar akan menyebabkan peningkatan *pressure* yang disebabkan oleh saingan baru di pasar. *Pressure* ini ada dikarenakan perusahaan yang menjadi saingan dari PT XYZ mampu menawarkan harga dan *service* yang lebih baik dari perusahaan, jika perusahaan tidak mampu untuk menghadapi *pressure* ini, maka akan terjadi penurunan nilai EBITDA dari perusahaan.

3. Harga pasar menurun

   Menurut Andiy Blokhin dalam (Blokhin, 2020), ada faktor eksternal lain yang juga memengaruhi nilai EBITDA suatu perusahaan, yaitu harga pasar. Jika pasar dari industri galangan kapal mengalami penurunan harga,

maka ini akan menyebabkan adanya penurunan pada *revenue* dan EBITDA dari perusahaan.

4. Peningkatan harga material

   Seperti yang sudah dipaparkan pada penjelasan risiko terjadinya inflasi, dapat dilihat bahwa *cost of goods sold* memengaruhi nilai EBITDA. Menurut Adam Hayes (2020), *cost of goods sold* sendiri merujuk kepada *direct cost* yang digunakan untuk memproduksi dan menjual produk. Salah satu elemen *cost* ini adalah *direct material cost*, peningkatan harga material ini dapat menyebabkan kenaikan pada *cost of goods sold* dan jika terjadi maka akan menyebabkan EBITDA dari perusahaan menurun.

5. Peningkatan UMR

   Berdasarkan penjelasan dari risiko sebelumnya, *cost of goods sold* juga dapat dipengaruhi oleh *direct labor cost*. Oleh karena itu, peningkatan UMR juga akan memengaruhi nilai EBITDA dari perusahaan. Hal ini juga didasari oleh data yang dapat dilihat pada Laporan Tahunan PT XYZ pada tahun 2018, dimana PT XYZ memiliki banyak karyawan yang merupakan *low skilled labor*, sehingga ini akan berdampak bagi *labor cost* perusahaan.

6. Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan

   Pada formula dari EBITDA Margin sendiri, ada elemen pendapatan, dimana jika ada proyek yang mengalami terminasi dan sudah dibukukan, akan menyebabkan adanya kerugian yang tidak tercakup dalam perhitungan EBITDA perusahaan, sehingga ini akan memengaruhi nilai EBITDA perusahaan.

- *Return on Equity* (ROE)

1. Peningkatan *interest rate*

   Menurut Cam Meritt dalam (Meritt, 2017), salah satu faktor yang memengaruhi ROE adalah hutang. Hal ini didasari oleh rumus dimana dalam menghitung *equity* sendiri adalah dengan mengurangi nilai aset

dengan nilai hutang. Jika perusahaan mengalami kenaikan *interest*, maka ini akan memperkecil nilai *equity* dari perusahaan.

2. Penurunan modal saham

   Menurut Cam Meritt (2017), ada faktor lain yang memengaruhi nilai ROE, yaitu efisiensi. Efisiensi yang dimaksud berhubungan dengan *asset turnover*, dimana ini berarti bahwa perusahaan harus efisien dalam menghasilkan *revenue* dari aset perusahaan. Namun, jika perusahaan mengalami penurunan dari modal saham dan dibutuhkan adanya aset untuk meningkatkan efisiensi dari pemanfaatan aset perusahaan, maka ini akan menyebabkan perusahaan tidak mencapai potensi maksimal dari pendapatan yang dapat dicapai perusahaan dan ini juga akan memengaruhi nilai ROE perusahaan.

3. Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan

   Menurut Chizoba Morah dalam (Morah, 2019), salah satu faktor yang memengaruhi *net income* dari suatu perusahaan adalah depresiasi atau penurunan nilai *tangible asset*. Jika perusahaan memiliki aset yang tidak dapat digunakan dan terjadi di tengah-tengah berjalannya tahun fiskal, maka biaya depresiasi akan tetap ada dicantumkan di dalam laporan keuangan perusahaan namun aset sudah tidak dapat digunakan untuk menghasilkan pendapatan. Hal ini akan menyebabkan penurunan nilai ROE.

- Pencapaian target perolehan kontrak

1. Tidak tercapainya target perolehan order

   Dalam KPI pencapaian target perolehan kontrak, ini dipengaruhi oleh target penjualan yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, KPI ini tidak akan tercapai jika target perolehan order tidak tercapai.

2. Kontrak tidak segera belaku efektif

   Dalam pencapaian target kontrak, jika perusahaan berhasil mendapatkan kontrak namun tidak segera berlaku efektif, maka ini tidak masuk ke dalam perhitungan pencapaian KPI di periode tersebut.

3. Kelemahan negosiasi

   Dalam mencapai kesepakatan kontrak, diperlukan adanya negosiasi yang baik antara pihak perusahaan dan *customer*, sehingga jika perusahaan lemah dalam melakukan negosiasi, ini akan memengaruhi perolehan kontrak perusahaan yang berujung pembatalan finalisasi kontrak dan lainnya.

4. Ketidakmampuan menggandeng *customer*

   Dalam mencapai target penjualan, perusahaan juga harus mampu menggandeng *customer* sehingga dapat bekerja sama dengan perusahaan. Jika perusahaan tidak dapat menggandeng *customer*, maka ini akan menyebabkan perusahaan tidak mencapai target kontrak yang sudah ditentukan.

- HPP *to sales*

1. Peningkatan UMR

   Seperti yang sudah dijelaskan pada risiko untuk KPI *EBITDA Margin*, *cost of goods sold* dipengaruhi oleh *direct cost* salah satunya adalah *direct labor cost*. Oleh karena itu, Peningkatan UMR menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi HPP.

2. Peningkatan harga material

   Risiko juga didasari pada penjelasan untuk KPI *EBITDA Margin*, dimana selain *direct labor cost*, faktor yang memengaruhi *cost of goods*

sold adalah *direct material cost*. Oleh karena itu, jika terjadi peningkatan harga material, ini akan memengaruhi HPP.

3. Penurunan *sales* yang signifikan

   Dalam mencapai KPI dari HPP *to sales*, salah satu komponen yang digunakan dalam perhitungan pencapaiannya adalah *sales*. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan adanya penurunan *sales* yang signifikan.

4. Ketidaksesuaian *budget* HPP

   Dalam menjalankan proses bisnisnya, PT XYZ membuat *budgeting* terhadap HPP yang akan dijalankan dan disesuaikan di dalam RKAP. Pada berjalannya proyek, terdapat kemungkinan bahwa HPP yang telah direncanakan tidak sesuai, dan ketidaksesuaian *budget* HPP ini akan memengaruhi nilai HPP *to sales* yang ingin dicapai oleh perusahaan.

- *Return on Asset* (ROA)

1. Penurunan produktivitas aset

   Menurut Marshall Hargrave dalam (Hargrave, 2020), ROA digunakan untuk mengukur efisiensi dalam memanfaatkan aset perusahaan. Untuk mencapai efisiensi tersebut, aset yang dimiliki oleh perusahaan harus produktif, sehingga jika produktivitas dari aset menurun, ini akan menyebabkan adanya penurunan pendapatan yang harusnya didapatkan dari pemanfaatan suatu aset. Oleh karena itu, penurunan produktivitas dari aset akan memengaruhi ROA perusahaan.

2. Aset tidak tercatat dalam pembukuan

   Dalam mencapai KPI dari *return on asset* ini, diperlukan data yang tepat pada saat dilakukannya pembukuan terkait aset-aset yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, jika aset tidak tercatat dalam pembukuan, maka hasil ROA dari perusahaan tidak akan merepresentasikan hasil sebenarnya dan kurang valid untuk dijadikan pertimbangan untuk melakukan pengambilan keputusan di masa depan.

3. Penurunan *profit margin*

   Menurut Munawir dalam (Munawir, 2007), *profit margin* merupakan salah satu faktor yang memengaruhi nilai ROA. Selain itu, jika dilihat dari formula yang digunakan untuk menghitung ROA, ada komponen *net income*, dimana *net income* akan mengalami perubahan jika perusahaan diharuskan mengambil langkah strategis yaitu penurunan *profit margin*. Oleh karena itu, penurunan *profit margin* akan memengaruhi nilai ROA perusahaan.

4. *Endless hedging*

   Risiko ini juga diambil dengan mempertimbangkan dampak dari *endless hedging* dengan *net income*. Ketika perusahaan terjebak di dalam *endless hedging*, maka biaya *hedge* akan semakin besar dan ini akan memengaruhi nilai ROA dari perusahaan.

5. Keterlambatan L/C atau SKBDN

   Risiko untuk keterlambatan *letter of credit* atau SKBDN ini diambil dengan mempertimbangkan bahwa perusahaan membutuhkan adanya pinjaman dalam proses pembelian aset. Dengan terjadinya keterlambatan dari L/C atau SKBDN ini, maka akan menghambat perusahaan dalam mencapai potensi pendapatan yang lebih besar dari aset yang ingin dibeli.

6. Aset tidak diasuransikan

   Risiko ini diambil dengan mempertimbangkan bahwa jika ada aset yang menjadi tidak dapat digunakan. Selain itu, kerugian lainnya adalah perusahaan harus menanggung biaya perbaikan dari aset karena aset tersebut tidak diasuransikan. Penambahan biaya dan penurunan utilitas aset ini akan menyebabkan adanya penurunan nilai ROA dari perusahaan.

7. Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP

   Menurut Patrick Hogan dalam (Hogan, 2019), perusahaan konstruksi bergantung dengan jumlah alat, kelengkapan, kendaraan dan aset *tangible* lainnya. Risiko ini diambil dengan mempertimbangkan bahwa jika terjadi

keterlambatan atau ketidaksesuaian dari penyusunan RKAP, ini akan menyebabkan perusahaan mengambil langkah pembelian aset yang tidak efisien, sehingga ini akan memengaruhi nilai ROA perusahaan.

8. *Overbudget* proyek

   Risiko ini diambil dengan mempertimbangkan bahwa salah satu bentuk aset yang dimiliki oleh perusahaan yaitu kas. Oleh karena itu, jika terjadi *overbudget* proyek, maka ini akan memengaruhi utilitas dari kas, dimana kas dapat dimanfaatkan untuk proyek yang lain. Oleh karena itu, jika terjadi adanya *overbudget* pada suatu proyek, ini akan memengaruhi ROA perusahaan.

- *Return on Investment* (ROI)

1. Penurunan *market share*

   Menurut Joe Betts (2019), salah satu faktor yang memengaruhi ROI adalah *market share*. Oleh karena itu, jika terjadi penurunan dari *market share* pada perusahaan yang diinvestasikan oleh PT XYZ, ini akan memengaruhi pendapatan yang didapatkan dari investasi. Oleh karena itu, penurunan dari *market share* akan menyebabkan adanya penurunan dari ROI perusahaan.

2. Kesalahan menempatkan investasi

   Risiko kesalahan perusahaan dalam menempatkan investasi ini didasari oleh adanya potensi kerugian yang disebabkan jika hal ini terjadi. Kesalahan menempatkan investasi ini dapat terjadi jika perusahaan tidak tepat dalam proses uji kelayakan dari perusahaan yang akan diinvestasikan. Jika hal ini terjadi, maka ROI dari perusahaan akan menurun.

3. Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan

   Menurut Joe Betts (2019), hal lain yang memengaruhi ROI adalah kualitas dari produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan. Jika perusahaan

tidak dapat menyesuaikan kualitas produk yang diinginkan oleh perusahaan, ini akan menyebabkan adanya penurunan kemungkinan bahwa *customer* akan bekerja sama kembali dengan perusahaan. Jika ini terjadi maka ROI dari perusahaan akan menurun.

4. Penyerapan PMN kurang optimal

   Penyertaan Modal Negara atau PMN ini bertujuan untuk membantu perusahaan BUMN dalam melakukan investasi yang dapat membantu perusahaan untuk berkembang. Jika penyerapan dari PMN kurang optimal, maka potensi pendapatan yang dihasilkan dari investasi tidak dapat dicapai secara maksimal. Selain itu, jika penyerapan dari PMN tidak optimal, maka aset yang berupa kas ini tidak digunakan secara efisien oleh perusahaan. Oleh karena itu, dengan adanya penyerapan PMN yang kurang optimal, akan menyebabkan perusahaan tidak mencapai nilai ROI yang lebih tinggi.

4.3.2.2 Perspektif Customer Satisfaction

Berikut merupakan penjelasan dari tiap risiko yang berhasil penulis identifikasi pada KPI dari perspektif *customer satisfaction*.

- Jumlah publikasi di media pada tahun 2020

  1. Publikasi membuat citra perusahaan buruk

     Risiko publikasi membuat citra perusahaan buruk didasari oleh tujuan dari publikasi sendiri yaitu meningkatkan citra perusahaan di mata *customer* dan rekan bisnis lainnya. Oleh karena itu, jika terdapat publikasi yang buruk, ini akan memengaruhi penilaian masyarakat terhadap PT XYZ.

  2. Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*

     Risiko publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential* ini didasari oleh adanya dampak yang cukup besar bagi perusahaan. Dimana ini akan menyebabkan bocornya informasi sensitif kepada pesaing dari PT XYZ dan dapat menimbulkan efek lain secara strategis.

3. Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*

   Risiko pernyataan masyarakat yang disebabkan oleh berita yang di *take down* ini didasari oleh adanya *trade-off* yang harus diambil jika terdapat publikasi yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Namun langkah untuk melakukan *take down* pada berita tersebut akan memperburuk citra perusahaan di mata masyarakat.

4. Misinterpretasi publikasi

   Risiko misinterpretasi publikasi ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa risiko ini akan berdampak pada citra perusahaan. Dengan adanya deviasi dari pemahaman masyarakat terkait publikasi tentang PT XYZ ini, akan memengaruhi citra perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak pada kepercayaan pelanggan dan penjualan perusahaan.

5. Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran

   Risiko kegiatan publikasi tidak tepat sasaran ini didasari oleh tidak tercapainya tujuan dari publikasi yang dilakukan oleh PT XYZ. Sehingga ini hanya akan menghabiskan biaya tanpa adanya dampak pada penjualan perusahaan.

- 5R Awards

1. Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R

   Menurut Cedric Joshua Martinez (2018), ada beberapa kesalahan yang umumnya dilakukan oleh auditor, seperti kesalahan dalam proses *reporting*, miskomunikasi dengan klien dan kurangnya *training* untuk auditor. Risiko kesalahan auditor dalam proses audit ini akan memengaruhi penilaian penerapan 5R dari perusahaan.

2. Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R

   Dalam pelaksanaan audit 5R, ada beberapa berkas yang perlu perusahaan siapkan untuk dapat dilakukan penilaian oleh auditor. Jika pada

tahap ini berkas yang disiapkan kurang lengkap, maka ini akan memengaruhi penilaian auditor terhadap pelaksanaan 5R di PT XYZ.

3. Kurangnya penerapan 5R

   PT XYZ sendiri memiliki banyak karyawan, sehingga ada risiko bahwa ada beberapa karyawan yang lalai dalam menerapkan 5R ini. Jika hal ini terjadi, maka penilaian terhadap penerapan 5R di perusahaan akan dinilai buruk.

4. Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R

   Risiko karyawan tidak tertarik untuk menerapkan 5R ini didasari oleh adanya kemungkinan besar ini dapat terjadi bila kontrol dan komitmen dari tiap elemen yang ada di perusahaan mengalami penurunan. Jika ini terjadi, maka akan memengaruhi penilaian untuk penerapan 5R di PT XYZ dan mempersulit perusahaan dalam mendapatkan 5R Awards.

- Retensi pelanggan

1. Rendahnya *switching cost*

   Menurut Tamuliene dan Gabryte (2014), salah satu faktor yang menyebabkan retensi pelanggan menurun adalah rendahnya *switching cost*. Hal ini dikarenakan pelanggan dapat dengan sangat mudah berpindah ke kompetitor namun hanya mengeluarkan biaya yang sedikit.

2. Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan

   Menurut Tamuliene dan Gabryte (2014), faktor lainnya yang menyebabkan retensi pelanggan menurun adalah menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan. Jika perusahaan tidak dapat menjaga hubungan dengan baik dengan *customer*, maka ini akan menurunkan retensi pelanggan.

- *Customer Engagement Index*

1. Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar

   Risiko ini didasari oleh kemampuan perusahaan untuk memuaskan pasar sehingga akan membuat *customer* merasa *engaged*. Oleh karena itu,

risiko ini akan memengaruhi *engagement customer* terhadap perusahaan dan dapat berpotensi untuk para *customer* tidak ingin bekerja sama lagi untuk proyek di masa depan karena variasi produk yang disediakan tidak memenuhi kebutuhan *customer* tersebut.

2. Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk

   Risiko fasilitas yang dimiliki perusahaan buruk ini didasari oleh adanya dampak bahwa *customer* menjadi tidak ingin lagi bekerja sama dengan PT XYZ. Hal ini disebabkan karena fasilitas dari PT XYZ dinilai buruk sama menerima *customer* di perusahaan. Jika hal ini terjadi maka *customer engagement* akan menurun.

3. Persaingan usaha tidak sehat

   Risiko persaingan usaha tidak sehat ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa *customer* tidak ingin bekerja sama dengan perusahaan yang melakukan persaingan tidak sehat. Selain itu, persaingan tidak sehat juga dapat membuat citra perusahaan yang sudah selama ini dibangun menjadi buruk dan *customer engagement* menurun.

4. Pencemaran lingkungan

   Risiko pencemaran lingkungan ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa *customer* tidak ingin bekerja sama dengan perusahaan yang menyebabkan pencemaran lingkungan dalam menjalankan produksinya. Oleh karena itu, jika *customer* memiliki standar terkait pengendalian lingkungan dan perusahaan tidak memenuhi itu, kondisi ini akan menyebabkan *customer* enggan untuk melakukan kerja sama dan *customer engagement* menurun.

5. Menurunnya kepercayaan pelanggan

   Risiko menurunnya kepercayaan pelanggan ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa kepercayaan pelanggan menurun. Hal ini dapat terjadi karena pengerjaan proyek yang dilakukan oleh PT XYZ dengan *customer*

dirasa tidak memuaskan sehingga *customer* menjadi enggan untuk bekerja sama kembali.

6. Minimnya program promosi

   Risiko minimnya program promosi ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa ada *customer* yang membutuhkan promosi untuk menghemat biayanya. Jika program promosi yang diadakan oleh perusahaan minim, maka *customer* menjadi tidak tertarik untuk bekerja sama dan lebih memilih kompetitor yang sesuai dengan *customer* tersebut.

- *Customer Satisfaction Index*

1. Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan

   Risiko kekeliruan *estimating cost* yang digunakan ini didasari oleh dampak yang disebabkan dari kesalahan estimasi biaya proyek. Jika perusahaan melakukan kesalahan dalam memberikan estimasi biaya, maka *customer* akan membayar lebih dari apa yang sudah diestimasikan dan yang sudah disiapkan sebelumnya. Oleh karena itu, jika kekeliruan *estimating cost* pada proyek terjadi, ini akan menyebabkan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan rendah.

2. Keterlambatan penyelesaian kontrak

   Risiko keterlambatan penyelesaian kontrak ini didasari oleh dampak yang disebabkan oleh keterlambatan waktu penyelesaian kontrak yang telah disepakati. Bila perusahaan terlambat dalam menyelesaikan kontrak, ini akan menyebabkan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan menjadi rendah.

3. Tidak terpenuhinya kontrak

   Risiko tidak terpenuhinya kontrak ini didasari oleh dampak yang disebabkan jika perusahaan tidak mampu memenuhi kontrak yang telah disepakati. Dimana jika perusahaan kondisi yang telah disepakati di

kontrak, ini akan menyebabkan rendahnya kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

4. Rendahnya kepuasan pelanggan

   Risiko rendahnya kepuasan pelanggan ini didasari oleh dampak langsung pada pencapaian indeks kepuasan pelanggan. Jika kepuasan pelanggan rendah maka indeks kepuasan pelanggan yang dimiliki perusahaan akan rendah.

5. Keakuratan *progress report*

   Menurut Steve Russell (2018), komunikasi merupakan komponen penting dalam mencapai kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, komunikasi antara perusahaan dengan *customer* dapat dilakukan dengan adanya *progress report*. Kurangnya keakuratan *progress report* ini akan memengaruhi kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

6. Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek

   Risiko tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek ini didasari oleh adanya dampak pada penilaian *customer* terhadap perusahaan. Jika perusahaan tidak menyiapkan dokumen yang lengkap dalam proses serah terima proyek, maka ini dapat menyebabkan *customer* menilai bahwa perusahaan tidak memuaskan dalam memenuhi kebutuhannya.

- *Complaints handling*

1. *Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan

   Risiko *customer service* yang tidak berkompeten dalam mengurus keluhan ini didasari oleh adanya dampak yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Jika *customer service* tidak dapat mengurus keluhan, maka permasalahan yang sedang dikeluhkan oleh *customer* tidak terselesaikan, sehingga *customer* merasa tidak puas dengan kinerja perusahaan.

2. Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan

   Risiko perusahaan yang tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan ini didasari oleh adanya dampak yang berpengaruh juga dengan kepuasan pelanggan. Jika perusahaan tidak dapat memberikan solusi terkait permasalahan yang dikeluhkan oleh *customer*, maka *customer* akan merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.

3. Rekaman komplain hilang

   Risiko rekaman komplain yang hilang ini didasari oleh adanya kemungkinan ini terjadi yang disebabkan oleh *human error* atau kesalahan *software*. Jika ini terjadi, maka perusahaan tidak dapat memberikan solusi kepada *customer* secara cepat karena memerlukan proses untuk menanyakan kembali permasalahan yang dihadapi oleh *customer*. Adanya tambahan waktu ini akan dapat memengaruhi kepuasan *customer* terhadap pelayanan dari perusahaan.

4. Tidak melakukan *follow up* terkait komplain

   Risiko tidak adanya *follow up* terkait komplain yang dilakukan oleh perusahaan didasari oleh adanya kemungkinan bahwa ini akan terjadi, walaupun hasil yang didapatkan terhadap kepuasan dari *customer* dapat lebih besar. Tujuan dari *follow up* ini adalah untuk menghindari *customer* mengalami permasalahan yang dikeluhkan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, jika perusahaan tidak melakukan ini, maka kepuasan pelanggan yang didapatkan tidak mencapai nilai yang lebih tinggi.

4.3.2.3 Perspektif Internal Business Process

Berikut merupakan penjelasan dari tiap risiko yang berhasil penulis identifikasi pada KPI dari perspektif *internal business process*.

- Desain mandiri

1. Tidak tersedianya *tools* desain

   Risiko tidak tersedianya *tools* desain ini didasari oleh adanya dampak dimana jika *tools* yang dibutuhkan untuk membuat desain, maka perusahaan tidak dapat melakukan proses secara mandiri.

2. Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain

   Risiko rendahnya kompetensi teknik tenaga desain ini didasari oleh dampak dimana akan terbatasnya desain yang dapat dibuat oleh perusahaan secara mandiri. Selain itu, rendahnya kompetensi teknik tenaga desain akan memengaruhi *reliability* dari desain yang dibuat.

3. Desain kalah bersaing dengan kompetitor

   Risiko desain yang kalah bersaing dengan kompetitor ini didasari adanya kemungkinan bahwa kompetitor memiliki desain model kapal yang lebih banyak dari perusahaan, sehingga untuk menghadapi hal tersebut perusahaan perlu melakukan strategi lain seperti menggunakan jasa desain pihak ketiga.

4. Kesalahan menentukan *maker*

   Risiko kesalahan menentukan *maker* ini didasari oleh adanya dampak yang disebabkan dari risiko ini terhadap proses desain mandiri yang dilakukan perusahaan. Jika terjadi kesalahan dalam penentuan *maker*, maka kualitas hasil desain tidak maksimal dan adanya kemungkinan *error* yang tinggi pada hasil desain.

5. Tidak andalnya *server* desain

   Risiko Tidak andalnya *server* desain ini didasari oleh adanya dampak yang disebabkan dari risiko ini terhadap proses desain mandiri yang dilakukan perusahaan. Jika *server* desain tidak andal, maka ini akan menyebabkan proses desain yang lebih lama dan dapat memengaruhi hasil desain.

6. Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru

   Risiko Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru ini didasari oleh adanya kemungkinan adanya kendala pada alat atau tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses desain. Tidak siapnya perusahaan dalam menerima *order* baru ini dapat mendorong perusahaan untuk menggunakan jasa desain pihak ketiga.

7. Pencurian data desain perusahaan

   Risiko pencurian data desain perusahaan ini didasari oleh adanya dampak yang memengaruhi perusahaan. Dimana jika risiko ini terjadi, maka kompetitor akan mengetahui data desain dan dapat mempersulit perusahaan untuk menghadapi kompetitor.

8. Terbatasnya desain kapal/lisensi

   Risiko terbatasnya desain kapal/lisensi yang dimiliki oleh perusahaan ini didasari oleh adanya dampak pada terbatasnya desain yang mampu dibuat secara mandiri oleh perusahaan. Oleh karena itu, jika perusahaan mendapatkan *order*, dimana desain kapal dari *order* tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan, ini akan memaksa perusahaan untuk menggunakan jasa desain pihak ketiga.

- Pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom

1. Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang di *handle* oleh perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa teknologi Sewaco dan Navcom yang berhasil dikembangkan oleh perusahaan tidak dapat diaplikasikan pada jenis kapal perang Indonesia yang menjadi dikerjakan oleh perusahaan.

2. Pengembangan teknologi gagal

   Risiko pengembangan teknologi yang gagal ini didasari oleh adanya kemungkinan pada prosesnya. Dimana jika pengembangan teknologi gagal,

maka KPI pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom tidak akan tercapai.

3. Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat

   Risiko ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa perusahaan belum dapat mengaplikasikan teknologi Navcom dan Sewaco yang berhasil dikembangkan. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya keterbatasan kompetensi tenaga kerja, alat dan lainnya.

- Peningkatan *market share* produk Bangkap dan Rekumhar

1. Kalah dalam harga

   Menurut Benkovskis dan Worz (2014), salah satu faktor yang memengaruhi perubahan *market share* adalah harga. Jika kompetitor memiliki harga yang lebih kompetitif daripada harga yang ditawarkan oleh PT XYZ, maka ini akan menyebabkan *market share* dari produk bangkai kapal dan rekayasa umum dan pemeliharaan tidak meningkat atau bahkan menurun.

2. Minimnya program promosi

   Risiko minimnya program promosi ini didasari oleh adanya pengaruh dari program promosi terhadap *order* yang masuk. Program promosi sendiri dapat membantu perusahaan untuk menjaring *customer* baru maupun mempertahankan *customer* lama.

3. Gagal pada tahap pra-kualifikasi/post-kualifikasi

   Risiko gagalnya perusahaan pada tahap pra-kualifikasi/post-kualifikasi ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa untuk produk bangkai kapal atau rekayasa umum untuk berhasil memenangkan tender. Jika perusahaan gagal, maka perusahaan tidak mendapatkan kesempatan untuk menambah penjualan dan ini akan memengaruhi *market share* dari perusahaan untuk produk bangkai kapal dan rekayasa umum.

4. Menurunnya kepercayaan pelanggan

   Risiko menurunnya kepercayaan pelanggan ini didasari oleh adanya pengaruh kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan *market share*. Jika *customer* tidak percaya terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, maka *customer* akan lebih memilih kompetitor dibandingkan PT XYZ, dan ini akan menyebabkan adanya penurunan *market share* perusahaan.

- *Increasing revenue from exported product/foreign order*

1. Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* luar negeri

   Risiko ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* berbeda. Dimana perbedaan standar ini akan memengaruhi keputusan *customer* untuk bekerja sama dengan PT XYZ.

2. Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*

   Risiko terkait kebijakan yang menghambat proses transaksi ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa pemerintah baik dari Indonesia maupun negara asal *customer* mengeluarkan kebijakan yang menghambat proses transaksi antara pihak perusahaan dan *customer*. Dampak dari risiko ini adalah terhambatnya penyelesaian kontrak atau bahkan terjadinya pembatalan.

3. Terjadinya inflasi besar-besaran

   Risiko terjadinya inflasi besar-besaran ini didasari oleh adanya dampak yang cukup berpengaruh dalam proses penyelesaian kontrak. Jika inflasi ini sangat signifikan terhadap mata uang dari Indonesia maupun negara asal *customer*, maka ini akan menyebabkan adanya hambatan dalam penyelesaian kontrak atau bahkan terjadinya pembatalan kontrak.

4. Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri

   Risiko kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri ini didasari oleh adanya dampak yang memengaruhi penjualan. Hal ini dikarenakan jika perusahaan tidak terekspos ke luar negeri, maka perusahaan akan sulit untuk menjaring *customer* yang ada di luar negeri.

- Jumlah promosi yang diikuti (dalam dan luar negeri)
  1. Terjadi pandemi

     Risiko terjadinya pandemi ini didasari oleh adanya kemungkinan dan berdampak kepada terbatasnya jumlah promosi langsung yang dapat diikuti oleh perusahaan. Selain itu, ada kemungkinan bahwa jika terjadi pandemi, acara-acara promosi langsung yang akan diikuti oleh perusahaan dibatalkan.
  2. Ditolak dalam acara promosi

     Risiko ditolaknya dalam acara promosi ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa perusahaan tidak dapat mengikuti acara promosi karena tidak memenuhi kualifikasi atau hal lainnya.

- *Efficient supply chain cost & operation*
  1. Bencana alam

     Risiko terjadinya bencana alam ini didasari oleh adanya dampak yang cukup besar pada proses *supply chain*. Dimana jika terjadi bencana alam, maka logistik akan terganggu dan biaya *supply chain* menjadi tidak efisien karena banyaknya penambahan biaya dan waktu pengiriman.
  2. Tidak akuratnya hasil *forecast*

     Risiko tidak akuratnya hasil *forecast* ini didasari oleh adanya potensi biaya tambahan yang membuat *supply chain cost* menjadi tidak efisien

karena adanya ketidakpastian yang disebabkan oleh tidak akuratnya hasil *forecast.*

3. Peningkatan kapasitas produksi perusahaan

   Risiko peningkatan kapasitas produksi perusahaan ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa perusahaan harus mengambil langkah ini untuk memenuhi *demand*. Dampak dari peningkatan kapasitas produksi ini adalah dengan meningkatnya biaya produksi perusahaan, maka biaya *supply chain* akan meningkat dan berpotensi untuk menjadi tidak efisien.

4. *Bullwhip effect*

   Risiko terjadinya *bullwhip effect* ini didasari oleh adanya dampak yang membuat biaya *supply chain* menjadi tidak efisien. Hal ini dikarenakan banyaknya variasi pada *demand* dari tiap level *supply chain*. Oleh karena itu, ini akan menyebabkan tidak efisiennya biaya tidak hanya untuk PT XYZ tapi juga untuk *supplier*.

5. Kebakaran Gedung SC dan Gudang

   Risiko terjadi kebakaran Gedung *supply chain* dan Gudang yang digunakan untuk menyimpan persediaan ini didasari oleh adanya dampak biaya yang cukup besar jika terjadi. Jika terjadi kebakaran, maka persediaan yang ada di Gudang akan menjadi tidak dalam kondisi yang sesuai standar yang ada untuk tetap digunakan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan pemesanan ulang dan menyiapkan *inventory* sementara, sehingga hal ini akan membuat biaya *supply chain* tidak efisien.

6. Kegagalan fungsi IFS

   Risiko kegagalan fungsi IFS ini didasari oleh adanya dampak yang pada biaya *supply chain* jika fungsi IFS tidak berjalan. Fungsi IFS yang digunakan untuk proses *procurement* akan memperlambat proses pemesanan dan akan menyebabkan tidak efisiennya biaya *supply chain*.

7. Kerusakan alat angkut dan angkat

   Risiko kerusakan alat angkut dan alat angkat ini didasari oleh adanya dampak pada biaya *supply chain* perusahaan jika alat yang digunakan untuk *material handling* terganggu. Hal ini dikarenakan adanya penambahan waktu dalam proses yang disebabkan oleh kerusakan alat, sehingga biaya *supply chain* perusahaan menjadi tidak efisien.

8. Pemilihan spesifikasi vendor tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan

   Risiko pemilihan spesifikasi vendor yang tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan ini didasari oleh adanya dampak pada penambahan biaya *supply chain* jika ini terjadi. Hal ini dikarenakan jika material tidak sesuai dengan standar atau spesifikasi yang dibutuhkan, maka perusahaan harus melakukan pemesanan lagi dan juga menyebabkan adanya *waste* untuk material.

9. Tidak akuratnya M01

   Risiko tidak akuratnya M01 ini didasari oleh adanya kemungkinan terjadinya *human error* atau hal lain yang menyebabkan adanya kesalahan pengisian spec atau detail lain terkait pemakaian material. Sehingga ini akan berpotensi menyebabkan adanya *waste* dan penambahan biaya untuk membeli material kembali dengan kuantitas yang lebih banyak dari seharusnya.

10. Kehilangan *key supplier*

    Risiko kehilangan *key supplier* ini didasari oleh adanya dampak yang ada pada biaya *supply chain* perusahaan. Jika perusahaan kehilangan *key supplier* nya, maka perusahaan harus mencari *supplier* yang memiliki spesifikasi yang sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Proses pencarian ini akan memakan waktu, sehingga akan menyebabkan adanya *delay* pada proses produksi dan membuat biaya *supply chain* perusahaan menjadi tidak efisien.

- Perputaran persediaan
  1. Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima

     Risiko dokumen *custom clearance* terlambat ini didasari oleh adanya dampak terlambatnya kedatangan material dari jadwal yang seharusnya, dan jika ini terjadi akan berdampak kepada perputaran persediaan perusahaan.
  2. Kehilangan *forwarder*

     Risiko kehilangan *forwarder* ini didasari oleh adanya dampak adanya *delay* pada proses pengiriman barang. Jika perusahaan kehilangan *forwarder*, maka perusahaan harus mencari pengganti yang dapat percaya dan sesuai dengan kemampuan bayar perusahaan. Hal ini akan menyebabkan adanya keterlambatan dan berdampak kepada perputaran persediaan perusahaan.
  3. Kesalahan kuantitas pemesanan material

     Risiko kesalahan kuantitas pemesanan material ini didasari oleh adanya dampak pada adanya penambahan waktu untuk proses pengiriman kembali jika karyawan salah memasukkan kuantitas pemesanan. Jika perusahaan melakukan pemesanan dengan kuantitas yang kurang dari seharusnya, maka perusahaan harus menyesuaikan kondisi tersebut dengan adanya jadwal pengadaan baru dan ini akan memengaruhi perputaran persediaan perusahaan.
  4. Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan

     Risiko kedatangan material yang tidak sesuai dengan jadwal pengadaan ini didasari oleh adanya dampak pada perputaran persediaan perusahaan. Jika material terlambat dan perusahaan harus menggunakan *safety stock*, ini akan memengaruhi pembelian material di masa yang akan datang dan perputaran persediaan perusahaan harus disesuaikan kembali.

- Persentase *strategic item material* yang tepat waktu
  1. Tertahannya material di *port*

     Risiko tertahannya material di *port* ini didasari oleh adanya dampak langsung pada KPI persentase *strategic item material* yang tepat waktu. Jika material tertahan, maka material akan terlambat masuk ke perusahaan.
  2. *Purchase order* tidak bisa diterima oleh IFS

     Risiko *purchase order* tidak bisa diterima oleh IFS ini didasari oleh adanya kemungkinan terjadinya *error* pada IFS. Jika ini terjadi maka *order* yang masuk ke *supplier* juga akan tertunda dan ini akan menyebabkan material sampai tidak sesuai dengan waktu yang diinginkan.
  3. Adanya hambatan pada pihak eksternal

     Risiko adanya hambatan pada pihak eksternal ini didasari oleh adanya kemungkinan terjadinya hambatan yang menyebabkan material datang terlambat. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya kendala pada pihak *forwarder*, bank, bea cukai dan lainnya.

- *On-time delivery index*
  1. *Inventory* tidak akurat

     Risiko *inventory* yang tidak akurat ini didasari oleh adanya kemungkinan adanya *shortage* material di tengah pengerjaan proyek, sehingga penyelesaian proyek menjadi terlambat.
  2. *Product rejection*

     Risiko *product rejection* ini didasari oleh adanya dampak keterlambatan yang disebabkan oleh *product rejection*. Jika produk yang sudah dikerjakan tidak sesuai dengan kualitas yang diinginkan, maka harus dilakukan *rework* dan penambahan waktu pengerjaan, sehingga proses penyelesaian akan terlambat.

3. Kesalahan jadwal pengiriman

   Risiko kesalahan jadwal pengiriman ini didasari oleh adanya dampak langsung pada keterlambatan pengiriman. Hal ini dikarenakan jadwal pengiriman yang tidak sesuai dengan jadwal pengiriman yang seharusnya.

4. Revisi pekerjaan

   Risiko revisi pekerjaan ini didasari oleh adanya dampak keterlambatan yang disebabkan oleh adanya penambahan pengerjaan. Jika terdapat revisi pengerjaan, maka perusahaan perlu melakukan pengerjaan tambahan sehingga waktu pengiriman mundur dan tidak sesuai dengan rencana awal.

5. Ketidaksiapan *dock*

   Risiko ketidaksiapan *dock* ini didasari oleh adanya dampak pada waktu pengerjaan proyek. Jika pengerjaan proyek menjadi lebih lama karena tidak siapnya *dock* untuk digunakan, maka pengiriman yang akan dilakukan nantinya tidak sesuai rencana.

6. Terjadinya kebakaran di area kerja

   Risiko terjadinya kebakaran di area kerja ini didasari oleh dampak pada waktu pengerjaan proyek. Jika terjadi kebakaran, maka seluruh proses produksi akan berhenti sehingga waktu pengerjaan akan tertahan dan waktu pengiriman akan mengalami kemunduran juga.

7. Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek

   Risiko hasil produksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi proyek ini didasari oleh adanya dampak yang disebabkan oleh *rework* yang disebabkan jika risiko ini terjadi. Jika perusahaan harus melakukan *rework*, maka waktu pengerjaan akan bertambah dan waktu pengiriman akan mengalami kemunduran.

- Ketepatan implementasi proyek (*S-Curve*)
  1. Kekurangan jumlah SDM

     Risiko kekurangan jumlah SDM ini didasari pada dampak yang ada pada *s-curve* pengerjaan proyek. Jika jumlah SDM sedikit, maka akselerasi kurva dari awal pengerjaan menjadi lebih lambat dari seharusnya. Selain itu, jika perusahaan memutuskan untuk menggunakan tenaga kerja eksternal, maka biaya proyek akan lebih besar dibandingkan dengan menggunakan SDM dari perusahaan sendiri.
  2. Tidak akuratnya estimasi biaya produksi

     Risiko tidak akuratnya estimasi biaya produksi ini didasari oleh adanya dampak pada *s-curve* proyek. Hal ini dikarenakan biaya juga merupakan komponen dalam *s-curve* proyek.
  3. Keterlambatan *progress* proyek baru

     Risiko keterlambatan *progress* proyek baru ini didasari oleh adanya dampak pada *s-curve* proyek. Hal ini dikarenakan jika *progress* proyek baru mengalami keterlambatan, maka implementasinya tidak akan tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan.
  4. Kualitas tenaga kerja eksternal dibawah standar yang dibutuhkan

     Risiko kualitas tenaga kerja eksternal yang dibawah standar ini didasari oleh adanya kemungkinan yang akan berdampak pada lambatnya *progress* dari proyek.
  5. Spesifikasi material tidak tepat

     Risiko spesifikasi material yang tidak tepat ini didasari oleh adanya dampak pada biaya proyek. Jika ini terjadi, maka akan ada penambahan biaya yang memengaruhi *s-curve* proyek.
  6. Kerusakan fasilitas produksi

     Risiko kerusakan fasilitas produksi ini didasari oleh adanya dampak terhadap waktu pengerjaan proyek. Jika fasilitas produksi mengalami kerusakan, maka proses produksi akan tertahan karena kendala tersebut

sehingga akan memengaruhi kesesuaian antara *s-curve* proyek dan implementasinya.

7. Keterbatasan fasilitas utama

   Risiko keterbatasan fasilitas utama ini didasari oleh adanya dampak terhadap waktu pengerjaan proyek. Jika terdapat keterbatasan fasilitas utama yang diperlukan untuk penyelesaian proyek, maka waktu pengerjaan tidak sesuai dengan *s-curve* proyek yang sudah direncanakan.

8. Kerusakan *dock*

   Risiko kerusakan *dock* ini didasari oleh adanya dampak terhadap waktu pengerjaan proyek. Jika terjadi kerusakan *dock*, maka proses penyelesaian proyek akan memakan waktu lebih lama dari yang sudah direncanakan dan memengaruhi *s-curve* proyek.

9. Kesalahan perencanaan material

   Risiko kesalahan perencanaan material ini didasari oleh adanya dampak terhadap biaya pengerjaan proyek. Jika terjadi kesalahan dalam proses perencanaan material, maka ini akan memengaruhi biaya pengerjaan proyek sehingga biaya yang dikeluarkan tidak sesuai yang direncanakan.

10. Kurangnya strategi percepatan pekerjaan

    Strategi percepatan pekerjaan ini dilakukan untuk mengejar ketertinggalan *progress* yang terjadi. Jika pada saat pengerjaan proyek, strategi ini kurang digunakan, maka implementasi *s-curve* proyek berpotensi tidak sesuai karena penyelesaian dari tiap tahap tidak tepat waktu.

11. Kurangnya kemampuan manajerial

    Risiko kurangnya kemampuan manajerial ini didasari oleh adanya dampak yang ada dalam menjalankan *s-curve* proyek yang direncanakan. Oleh karena itu, jika risiko ini terjadi pada saat proses berlangsungnya proyek, hal ini akan berdampak pada kurangnya kontrol pada proyek dan kesesuaiannya dengan rencana *s-curve* proyek di awal.

12. Kesalahan alokasi sumber daya

    Risiko kesalahan alokasi sumber daya ini didasari oleh adanya dampak yang ada dalam proses berjalannya proyek. Jika alokasi sumber daya yang dibuat salah, maka ini dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara implementasi dan rencana untuk *s-curve* proyek.

13. Pelaksanaan jam lembur

    Risiko pelaksanaan jam lembur ini didasari oleh adanya dampak pada *man hour* yang digunakan pada pengerjaan proyek. Jika *man hour* yang digunakan lebih besar dari apa yang di rencanakan, maka pengerjaan proyek akan tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah dirancang di awal.

14. Terlambat dalam *update progress* proyek

    Risiko terlambat dalam *update progress* proyek ini didasari oleh adanya dampak kontrol terhadap implementasi *s-curve* proyek. Jika *progress* yang di *update* terlambat, maka pengambilan keputusan yang harusnya dibutuhkan untuk menjaga proyek tetap *on-track* tidak dapat dilakukan sesegera mungkin, dan ini meningkatkan potensi ketidaksesuaian pengerjaan proyek dengan *s-curve* proyek yang sudah direncanakan.

15. Keterbatasan dana proyek

    Risiko keterbatasan dana proyek ini didasari oleh adanya kemungkinan yang akhirnya menyebabkan proyek tidak dapat berjalan dengan maksimal. Jika proyek tidak berjalan dengan maksimal, maka ada kemungkinan ini akan berpengaruh terhadap kesesuaian pengerjaan proyek dengan *s-curve* proyek yang direncanakan.

16. Keterbatasan kompetensi *engineering*

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada waktu pengerjaan proyek yang lebih lama karena kompetensi *engineering* yang terbatas untuk mengerjakan proyek.

17. Keterbatasan vendor *equipment* atau material

    Risiko keterbatasan vendor *equipment* atau material ini didasari oleh adanya dampak terhadap waktu pengerjaan dan biaya yang harus dikeluarkan. Terbatasnya vendor ini membuat perusahaan harus mencari vendor yang sesuai dengan spesifikasi dari perusahaan, sehingga dalam prosesnya memerlukan waktu yang lebih lama dan pengerjaan proyek menjadi tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan.

18. *Over-budget* proyek

    Risiko *over-budget* proyek ini didasari oleh adanya dampak terhadap kesesuaian biaya yang dikeluarkan untuk pengerjaan proyek dengan biaya dalam *s-curve* yang sudah direncanakan. Jika biaya yang direncanakan untuk proyek *over-budget*, maka biaya pada pengerjaan akan tidak sesuai dengan yang ada pada *s-curve* yang direncanakan.

19. Kapasitas fasilitas menurun

    Risiko kapasitas fasilitas menurun ini didasari oleh adanya dampak yang menghambat penyelesaian proyek yang sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan.

20. Kehilangan jam kerja efektif

    Risiko kehilangan jam kerja efektif ini didasari oleh adanya dampak pada *man hour* yang sudah direncanakan pada *s-curve* yang sudah direncanakan.

21. *Closing* proyek tertunda

    Risiko *closing* proyek tertunda ini didasari oleh adanya dampak tertundanya penyelesaian proyek yang sudah memasuki tahap akhir, sehingga tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan.

22. Penurunan motivasi kerja

    Risiko penurunan motivasi kerja ini didasari oleh adanya dampak pada *progress* yang ada pada pengerjaan proyek. Jika motivasi kerja dari karyawan yang terlibat dalam suatu proyek menurun, maka *progress* proyek

akan menjadi tidak sesuai dengan yang ada pada *s-curve* yang sudah direncanakan.

- *Zero defect* produksi
  1. Kegagalan pengujian kapal

     Risiko terjadinya kegagalan pengujian kapal ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI *zero defect* produksi. Jika pengujian kapal gagal, maka ada *defect* atau kesalahan pada kapal yang sudah dikerjakan.
  2. Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten

     Risiko kualifikasi SDM Jaminan Kualitas yang kurang kompeten ini didasari oleh adanya dampak pada hasil pengecekan akhir untuk kualitas produk yang sudah selesai dilakukan. Jika SDM kurang kompeten, maka kemungkinan akan ada *defect* yang terlewati dan baru akan terdeteksi di tahap pengujian.
  3. Akurasi mesin produksi

     Risiko akurasi mesin produksi ini didasari oleh adanya kemungkinan berkurangnya akurasi mesin produksi (mesin potong atau mesin lainnya) yang disebabkan adanya kerusakan mesin yang tidak terdeteksi. Hal ini akan menyebabkan adanya *defect* pada hasil pengerjaan.
  4. Kesalahan perhitungan *design performance*

     Risiko kesalahan perhitungn *design performance* ini didasari oleh adanya dampak pada kesalahan yang ada pada hasil akhir pengerjaan yang membuat hasil pengerjaan menjadi *defect*.
  5. Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak

     Risiko mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa kerusakan mesin ini menyebabkan hasil yang tidak maksimal atau mendorong karyawan untuk menggunakan mesin atau alat substitusi yang memiliki *performance* di

bawah mesin dan alat yang rusak. Hal ini dapat menyebabkan *defect* pada hasil pengerjaan.

6. Kesalahan pengambilan data *engineering*

   Risiko kesalahan pengambilan data *engineering* ini didasari oleh adanya dampak yang disebabkan kesalahan perhitungan *engineering* dan menyebabkan *defect* pada hasil pengerjaan.

- *Zero accident*

1. Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu

   Risiko kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu ini berdampak langsung dengan pencapaian KPI *zero accident.*

2. Minimnya informasi keselamatan kerja

   Risiko minimnya informasi keselamatan kerja yang ada di tiap bagian perusahaan ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa kecelakaan kerja dapat terjadi jika karyawan tidak teredukasi dengan baik untuk melindungi dirinya.

3. Banyaknya karyawan yang terserang penyakit

   Risiko banyaknya karyawan yang terserang penyakit ini didasari oleh adanya kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja yang disebabkan karena ada karyawan yang sedang terserang penyakit dan kambuh.

4. Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja

   Risiko kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan ini berdampak langsung dengan pencapaian KPI *zero accident.*

5. Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja

   Risiko kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja yang berlebih ini berdampak langsung dengan pencapaian KPI *zero accident.*

6. Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis

   Risiko kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis karyawan ini berdampak langsung dengan pencapaian KPI *zero accident.*

7. Kecelakaan kerja yang disebabkan area kerja yang kotor

   Risiko kecelakaan kerja yang disebabkan area yang kotor ini berdampak langsung dengan pencapaian KPI *zero accident.*

- Indeks proper Kemen LH
  1. Pencemaran lingkungan

     Risiko pencemaran lingkungan ini didasari dari penilaian yang digunakan untuk indeks proper Kemen LH, sehingga ini berdampak langsung dengan penilaian indeks proper Kemen LH dari PT XYZ.
  2. Pencemaran B3 (tinta, *printer*, *toner*)

     Risiko pencemaran B3 ini didasari dari penilaian yang digunakan untuk indeks proper Kemen LH, sehingga ini berdampak langsung dengan penilaian indeks proper Kemen LH dari PT XYZ.
  3. Pencemaran limbah material sisa

     Risiko pencemaran limbah dari material sisa ini didasari dari penilaian yang digunakan untuk indeks proper Kemen LH, sehingga ini berdampak langsung dengan penilaian indeks proper Kemen LH dari PT XYZ.
  4. Penanganan pencemaran buruk

     Risiko penanganan pencemaran buruk ini didasari dari penilaian yang digunakan untuk indeks proper Kemen LH, sehingga ini berdampak langsung dengan penilaian indeks proper Kemen LH dari PT XYZ.

- SMK3
  1. Keamanan lingkungan perusahaan

     Risiko keamanan lingkungan perusahaan ini didasari oleh poin dari pengertian SMK3, yaitu pada poin terciptanya tempat kerja yang aman.

2. Pencurian material

   Risiko pencurian material ini didasari oleh poin dari pengertian SMK3, yaitu pada poin terciptanya tempat kerja yang aman.

3. Keterbatasan alat pemadam kebakaran

   Risiko keterbatasan alat pemadam kebakaran ini didasari oleh poin dari pengertian SMK3, yaitu pada poin terciptanya tempat kerja yang aman.

4. Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah

   Risiko dari isi kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah ini didasari oleh poin dari pengertian SMK3, yaitu pada poin terciptanya tempat kerja yang aman.

5. Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (AC, lampu, dll.)

   Risiko penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja ini didasari oleh poin dari pengertian SMK3, yaitu pada poin terciptanya tempat kerja yang efisien dan produktif. Fasilitas penunjang di sini adalah hal yang menunjang tingkat ergonomis yang mendukung produktivitas karyawan saat bekerja.

6. Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi

   Risiko tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi ini didasari oleh poin dari pengertian SMK3, yaitu pada poin terciptanya tempat kerja yang aman.

- *Response rate after sales warranty*

1. Adanya *warranty* yang tidak *claimable*

   Risiko adanya *warranty* yang tidak *claimable* ini berdampak langsung dengan pencapaian KPI *response rate after sales warranty*. Hal ini dikarenakan klaim *warranty* yang tidak dapat ditindaklanjuti oleh perusahaan.

2. Proses klaim *warranty* yang lama

   Risiko proses klaim *warranty* yang lama ini didasari oleh dampak dari proses klaim yang lama akan menyebabkan *customer* membatalkan pengajuan klaim.

- *Plant capacity utilization rate*
  1. Fluktuasi *demand*

     Menurut Sai Kiran (2013), salah satu faktor yang memengaruhi utilitas dari kapasitas pabrik adalah *demand* pasar. Hal ini dikarenakan kapasitas dari pabrik sendiri dibuat berdasarkan *demand* pasar, namun jika *demand* pasar mengalami fluktuasi, maka *plant capacity utilization rate* dari perusahaan juga tidak akan maksimal.
  2. Perubahan teknologi pada proses produksi

     Menurut Sai Kiran (2013), faktor lain yang memengaruhi adalah teknologi yang digunakan. Hal ini dikarenakan teknologi yang akan digunakan menentukan bagaimana kapasitas dari suatu pabrik, jika terjadi perubahan pada teknologi yang digunakan, maka pencapaian KPI dari *plant capacity utilization rate* juga akan berubah dari target yang diinginkan.
  3. Perubahan desain proses produksi

     Risiko perubahan desain proses produksi ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa perusahaan membutuhkan untuk mengambil langkah perubahan desain proses produksinya, dan ini juga akan mengubah pencapaian *utilization rate* dari kapasitas pabrik.

- *Downtime* produksi
  1. Penurunan fungsi mesin dan alat produksi

     Risiko penurunan fungsi mesin dan alat produksi ini didasari oleh adanya dampak langsung pada pencapaian KPI *downtime* produksi. Jika

penurunan fungsi berlangsung tanpa ada tindak lanjut *maintenance*, maka ini akan berpotensi untuk terjadi *downtime* di masa depan.

2. Tidak dilakukannya strategi *maintenance* yang tepat

   Risiko tidak dilakukannya strategi *maintenance* yang tepat ini didasari oleh adanya dampak langsung pada pencapaian KPI *downtime* produksi. Jika perusahaan menggunakan strategi *maintenance* yang tepat untuk tiap mesinnya, ini akan menyebabkan adanya penurunan *reliability* sehingga kemungkinan mesin untuk *error* menjadi lebih tinggi.

3. Padamnya listrik

   Risiko padamnya listrik ini didasari oleh adanya kemungkinan terjadi di tengah proses produksi, dan proses produksi harus terhenti dan terjadi *downtime*.

4. Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin

   Risiko kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin ini didasari oleh adanya kemungkinan *human error* yang menyebabkan mesin rusak dan terjadi *downtime*.

- Inventarisasi aset

1. Aset tidak tercatat dalam pembukuan

   Risiko aset tidak tercatat dalam pembukuan ini didasari oleh adanya kemungkinan *human error* pada saat proses pembukuan sehingga inventarisasi aset tidak lengkap.

2. Kesalahan dalam pencatatan aset

   Risiko kesalahan dalam pencatatan aset ini didasari oleh adanya kemungkinan *human error* yang terjadi hingga ada kesalahan dalam proses pencatatan aset dan memengaruhi hasil inventarisasi aset.

- *Current ratio*

1. Dokumen pembayaran hutang

   Risiko dokumen pembayaran hutang yang hilang ini didasari oleh adanya dampak pada hasil perhitungan *current ratio*, dimana hasil perhitungan akan tidak sesuai dengan kondisi *existing* hutang perusahaan.

2. Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP

   Risiko penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP ini didasari oleh adanya dampak pada *current ratio* perusahaan. Jika perusahaan melakukan penerimaan *fast cash* diluar RKAP, maka akan ada penambahan hutang yang tidak sesuai dengan RKAP dan *current ratio* yang dicapai tidak sesuai dengan yang telah direncanakan.

3. Perubahan jumlah *short-term debt*

   Risiko perubahan jumlah *short-term debt* ini didasari oleh adanya komponen tersebut dalam formula untuk menghitung *current ratio*.

4. Gagal bayar kredit bank maupun non bank

   Risiko gagal bayar kredit bank maupun non bank ini didasari oleh adanya dampak yang pada penambahan *short-term debt* yang harus dibayar perusahaan jika risiko terjadi.

5. *Current ratio* dibawah rata-rata industri

   Menurut Will Kenton (2020), nilai *current ratio* yang sesuai dengan rata-rata *current ratio* pada perusahaan-perusahaan yang ada di industri dinilai sesuatu yang dapat diterima. Jika nilai *current ratio* lebih kecil dari rata-rata yang dimiliki oleh perusahaan yang ada di industri, ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah menggunakan asetnya secara tidak efisien.

- *Cash ratio*
  1. Tidak tercatatnya pergerakan kas pada *cash flow*

     Risiko tidak tercatatnya pergerakan kas pada *cashflow* ini didasari oleh adanya dampak pada hasil perhitungan *cash ratio* yang tidak menunjukkan kondisi yang sebenarnya karena ada transaksi yang tidak tercatat pada *cashflow*.
  2. Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran

     Risiko keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran ini didasari oleh adanya dampak pada jumlah kas yang disebabkan proses perubahan dari piutang menjadi kas yang tertahan karena *customer* terlambat membayar.
  3. Hilangnya dokumen *cash equivalent*

     Risiko hilangnya dokumen *cash equivalent* ini didasari oleh adanya dampak langsung terhadap pencapaian *cash ratio* perusahaan.
  4. Peningkatan *interest short-term debt*

     Risiko peningkatan *interest short-term debt* ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa perusahaan gagal melakukan pembayaran hutang, sehingga bunga hutang yang harus dibayar pada periode berikutnya meningkat.

- *Debt to equity ratio* (DER)
  1. Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan

     Risiko peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan ini didasari adanya kemungkinan bahwa perusahaan harus mengambil langkah strategis untuk mengembangkan finansial perusahaan dengan berhutang, sehingga hal ini akan menurunkan *debt to equity ratio* perusahaan.

2. Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank

   Risiko kegagalan restrukturisasi hutang/non bank ini didasari oleh adanya dampak langsung terhadap jumlah hutang yang dimiliki oleh perusahaan berikut dengan *interest* dan lain-lain.

- *Debt service coverage ratio* (DSCR)
  1. Peningkatan *operating expense*

     Risiko peningkatan *operating expense* ini didasari oleh adanya dampak langsung terhadap pengurangan *net operating income* yang akan memengaruhi DSCR perusahaan.
  2. Terjadi inflasi

     Risiko terjadi inflasi ini didasari oleh adanya dampak pada peningkatan *interest*.
  3. Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam

     Risiko adanya kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam ini didasari oleh adanya dampak pada peningkatan *interest* yang disebabkan kebijakan moneter tersebut.

- Menambah fasilitas pendanaan
  1. Kolektibilitas rendah Bank Indonesia

     Risiko kolektibilitias rendah Bank Indonesia ini didasari oleh adanya dampak pada alternatif fasilitas pendanaan yang dimiliki perusahaan. Jika kolektibilitas perusahaan menurut Bank Indonesia rendah, maka pinjaman yang diajukan oleh perusahaan akan sangat sulit untuk diterima.
  2. Buruknya kinerja finansial perusahaan

     Pada Peraturan Bank Indonesia (BI) No. 7/2/PBI/2005 tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum, salah satu faktor yang dijadikan acuan dalam melakukan penilaian kolektibilitas adalah kinerja debitur. Kinerja debitur yang dimaksud adalah perolehan laba, struktur permodalan,

cashflow dan hal lain yang berhubungan dengan finansial perusahaan. Jika kinerja finansial perusahaan buruk, maka ini akan berdampak pada kolektibilitas perusahaan dan mempersulit perusahaan dalam mendapatkan fasilitas pendanaan.

3. Keterlambatan pengajuan pinjaman

   Risiko keterlambatan pengajuan pinjaman ini didasari oleh adanya kemungkinan perusahaan terlambat mengajukan sehingga pengajuan pinjaman tidak dapat diterima.

- Penyampaian laporan perusahaan
  1. Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan

     Risiko keterlambatan penyusunan laporan perusahaan ini didasari oleh adanya dampak dimana laporan perusahaan akan selesai lebih lama dari seharusnya.
  2. Kesalahan pengisian laporan perusahaan

     Risiko kesalahan pengisian laporan perusahaan ini didasari oleh adanya dampak dimana laporan perusahaan akan selesai lebih lama dikarenakan adanya revisi yang dibutuhkan karena kesalahan pengisian tersebut.
  3. Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap

     Risiko data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap ini didasari oleh adanya dampak dimana terjadi distorsi informasi yang disajikan pada laporan perusahaan sehingga timbul potensi kesalahan pemahaman terhadap laporan perusahaan.

- Indeks KPKU
  1. Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar

     Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan.

2. Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan

   Risiko adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan.

3. Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah

   Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan.

4. Kurang independennya audit internal dan eksternal

   Risiko kurang independennya audit internal dan eksternal ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan.

5. Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*

   Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis.

6. Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis

   Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis.

7. Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis

   Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis.

8. Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis

   Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis.

9. Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya

   Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis.

10. Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan

    Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan.

11. Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan

    Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan.

12. Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan

    Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori fokus operasi.

13. Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU

    Risiko ini didasari oleh adanya poin penilaian KPKU pada kategori fokus operasi.

14. Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada capaian penilaian KPKU perusahaan.

15. Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada hasil penilaian KPKU perusahaan yang tidak cukup baik karena adanya data yang tidak lengkap

16. Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada hasil penilaian KPKU perusahaan yang tidak memuaskan karena adanya kesalahan pengisian laporan perusahaan.

- *Performance management system*

1. Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak dari kesalahan pengukuran yang akhirnya akan membuat pengukuran kinerja pada SO tidak tepat.

2. Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada lambatnya pertumbuhan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan.

3. Tidak relevannya ukuran kinerja

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak dari kondisi *existing* pada perusahaan yang menjadikan ukuran kinerja menjadi tidak relevan untuk mengukur kinerja SO.

4. Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak dari kondisi *existing* pada perusahaan yang menjadikan prioritas pengukuran kinerja menjadi tidak relevan lagi untuk digunakan dalam pengukuran kinerja SO perusahaan.

5. Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak dari kurangnya perancangan pengukuran kinerja atau pemanfaatan dari manajemen kinerja yang ada di perusahaan sehingga pengukuran kinerja tidak memberikan *support* terhadap perkembangan perusahaan.

6. Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada kinerja perusahaan yang disebabkan oleh kurangnya pengetahuan karyawan dengan pencapaian kinerja perusahaan.

7. Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada kinerja perusahaan yang disebabkan oleh kurangnya motivasi pekerja untuk mencapai target kinerja perusahaan.

8. Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada kinerja perusahaan yang disebabkan adanya ketidaksesuaian pada hubungan antara KPI pada level korporat sampai ke level karyawan.

9. Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada kinerja perusahaan yang disebabkan tidak adanya *support* yang dari anak perusahaan karena kurangnya kontrol PT XYZ terhadap anak perusahaannya.

10. Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada kinerja perusahaan yang disebabkan tidak adanya *support* yang dari perusahaan afiliasi karena kurangnya kontrol PT XYZ terhadap perusahaan afiliasi.

11. Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada capaian kinerja perusahaan yang disebabkan oleh kurang lengkapnya data untuk pengisian capaian KPI karena data yang hilang.

12. Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada proses berjalannya manajemen kinerja perusahaan yang disebabkan oleh kurangnya *monitoring* yang dilakukan oleh pihak perusahaan terhadap kinerja perusahaan secara kontinu.

13. Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak capaian KPI yang disebabkan tidak optimalnya periode pengambilan data yang telah ditetapkan perusahaan untuk capaian suatu KPI.

14. Kesalahan penetapan *KPI Owner*

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada capaian KPI yang disebabkan tidak tepatnya KPI *owner* yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan.

15. Kesalahan penetapan formula yang digunakan pada KPI

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada capaian KPI yang disebabkan oleh tidak tepatnya formula yang ditetapkan untuk suatu KPI.

- Indeks GCG

1. Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal

   Risiko ini didasari oleh adanya kemungkinan bahwa kondisi perusahaan sudah tidak ideal untuk menggunakan salah satu kebijakan yang telah dibuat oleh perusahaan untuk penerapan GCG.

2. Kurangnya transparansi informasi perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya prinsip transparansi yang tertera pada prinsip GCG.

3. Kurangnya akuntabilitas perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya prinsip akuntabilitas yang tertera pada prinsip GCG.

4. Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya prinsip tanggung jawab yang tertera pada prinsip GCG.

5. Kurangnya Kemandirian perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya prinsip kemandirian yang tertera pada prinsip GCG.

6. Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan

   Risiko ini didasari oleh adanya prinsip kewajaran yang tertera pada prinsip GCG.

- Kinerja PKBL
  1. Tingkat kolektibilitas tidak sesuai dengan target

     Risiko ini didasari oleh adanya ukuran kinerja kolektibilitas yang tertera pada pengukuran kinerja PKBL.
  2. Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target

     Risiko ini didasari oleh adanya ukuran kinerja efektivitas yang tertera pada pengukuran kinerja PKBL.
  3. Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada proses *assessment* kinerja PKBL dari mitra binaan yang akan sulit dilakukan jika kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik. Selain itu, jika kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik, maka perusahaan tidak dapat membantu mitra binaan secara optimal.

- Tingkat *risk maturity level*
  1. Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan untuk mencapai *risk maturity* jika manajemen risiko kurang diterapkan di setiap divisi yang ada di perusahaan.
  2. Tidak adanya kajian analisis risiko proyek

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan jika kesadaran untuk melakukan manajemen risiko belum sampai level paling bawah di perusahaan khususnya pada saat melakukan proyek.
  3. Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja

     Risiko ini didasari adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan untuk mencapai *risk maturity* yang disebabkan oleh kurangnya *awareness* karyawan perusahaan terhadap manajemen risiko.

4. Tidak tepatnya analisis risiko

   Risiko ini didasari adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan untuk mencapai *risk maturity* yang disebabkan oleh tidak tepatnya perusahaan dalam menentukan *risk analysis* (*risk event*, dampak risiko dan lain-lain).

5. Tidak terselenggaranya program *risk management award*

   Risiko ini didasari adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan untuk mencapai *risk maturity* yang disebabkan oleh kurangnya motivasi karyawan dalam melakukan manajemen risiko.

6. Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain

   Risiko ini didasari adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan untuk mencapai *risk maturity* yang disebabkan oleh kurangnya pengembangan model manajemen risiko perusahaan karena tidak melakukan *benchmarking*.

7. Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*

   Risiko ini didasari adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan untuk mencapai *risk maturity* yang disebabkan oleh kesalahan penunjukan orang yang bertanggung jawab terhadap risiko di tiap divisi/unit kerja.

8. Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*

   Risiko ini didasari adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan untuk mencapai *risk maturity* yang disebabkan oleh kurang pentingnya manajemen risiko bagi auditor pada saat melakukan audit.

9. Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan

   Risiko ini didasari adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan karena adanya risiko yang tidak teridentifikasi di salah satu bagian kritis perusahaan sehingga tidak dapat dilakukan manajemen risiko pada risiko tersebut.

10. Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala

    Risiko ini didasari adanya dampak pada manajemen risiko perusahaan untuk mencapai *risk maturity* yang disebabkan oleh tidak adanya evaluasi terhadap manajemen risiko *existing* perusahaan yang dilakukan secara berkala.

- Jumlah *improvement* berdasarkan hasil audit
  1. Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan karena tidak adanya *follow up* temuan SPI dari divisi/unit kerja terkait.
  2. Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada tidak adanya *improvement* yang dapat dilakukan oleh divisi/unit kerja terkait karena pengolahan hasil audit yang kurang baik.
  3. Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada tidak adanya *improvement* yang dapat dilakukan oleh divisi/unit kerja terkait karena kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit.
  4. Kesalahan proses audit

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada tidak adanya *improvement* yang dapat dilakukan oleh divisi/unit kerja terkait karena hasil audit yang tidak tepat.

4.3.2.4 Perspektif Learning and Growth

Berikut merupakan penjelasan dari tiap risiko yang berhasil penulis identifikasi pada KPI dari perspektif *learning and growth*.

- *Competency fit index*

1. Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada hasil *assessment* kompetensi yang dilakukan oleh perusahaan menjadi tidak maksimal karena adanya keterbatasan *assessment tools*.

2. Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada kesesuaian kompetensi dan jabatan di perusahaan yang disebabkan oleh tidak sesuainya persyaratan dengan pekerjaan pada suatu jabatan.

3. Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada ketidaksesuaian kompetensi ketika terjadinya promosi karena kompetensi yang belum sesuai.

4. Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada ketidaksesuaian kompetensi jika tidak data kompetensi yang dibutuhkan tidak dinamis.

5. Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan dalam memenuhi *job description*

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada ketidaksesuaian kompetensi yang disebabkan kompetensi yang dimiliki karyawan masih di bawah standar untuk menjalankan *job description* di suatu jabatan.

6. Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada ketidaksesuaian kompetensi yang disebabkan kurangnya sertifikasi yang dimiliki oleh karyawan untuk menjalankan *job description* di suatu jabatan.

7. Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada ketidaksesuaian kompetensi yang disebabkan oleh kurangnya pelatihan yang dibutuhkan untuk mengembangkan kompetensi karyawan agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dalam menjalankan *job description*.

- *Leaders* yang disarankan masuk dalam *talent pool* BUMN
  1. Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak kurangnya bidang keahlian spesifik yang dimiliki karyawan perusahaan sehingga sulit untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN.
  2. Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak kurangnya dukungan perusahaan terhadap pengembangan kompetensi karyawan sehingga hanya sedikit karyawan yang sesuai dengan kriteria dan dapat masuk ke dalam *talent pool* BUMN
  3. Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pola karier yang tidak mendukung karyawan untuk mengembangkan dirinya sehingga sulit mencapai kriteria *talent pool* BUMN.

- Pemenuhan kebutuhan karyawan
  1. Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak terhadap jumlah calon karyawan yang dapat diseleksi yang disebabkan rekrutmen perusahaan dinilai kurang menarik untuk *job seeker*.

2. Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada kebutuhan karyawan yang dapat dipenuhi perusahaan yang disebabkan oleh jumlah perhitungan yang salah.

3. Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting atau karyawan dengan keahlian khusus

   Risiko ini didasari oleh adanya kemungkinan perusahaan mengalami kesulitan dan membutuhkan waktu lama dalam memenuhi kebutuhan karyawan pada posisi penting yang kosong.

- *Engagement index*

1. Kemunduran proses pembayaran *benefit*

   Risiko ini berdampak langsung terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan karena terlambatnya *benefit* yang seharusnya diterima oleh karyawan.

2. Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan

   Risiko ini berdampak langsung terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan karena kurangnya pengembangan yang diberikan oleh perusahaan.

3. Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan

   Risiko ini berdampak langsung terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan karena pengembangan yang diberikan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan.

4. Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan

   Risiko ini berdampak langsung terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan karena sistem remunerasi yang diterima oleh karyawan dirasa tidak sebanding dengan usahanya atau tidak sesuai aturan yang ada di perusahaan sehingga tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan.

5. Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan

   Risiko ini berdampak langsung terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan karena karyawan merasa tidak puas dengan jenjang karir yang dijalani selama bekerja di perusahaan.

- Meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan budaya disiplin
  1. Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI karena kurangnya kontrol untuk setiap *stakeholder* perusahaan terhadap budaya yang ada di perusahaan.
  2. Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI karena kurangnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan yang disebabkan kurangnya implementasi budaya disiplin.
  3. Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan

     Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI karena kurangnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan untuk menjalankan budaya disiplin dan budaya lainnya di perusahaan.

- *COBIT Score*
  1. Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan

     Risiko ini didasari oleh adanya poin prinsip COBIT yaitu *covering the enterprise end to end.*
  2. Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision making* perusahaan

     Risiko ini didasari oleh adanya poin prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*.
  3. Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*

Risiko ini didasari oleh adanya poin prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*.

4. Sistem informasi mengalami *error*

   Risiko ini didasari oleh adanya poin prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*.

5. Kerusakan pada ruang *server*

   Risiko ini didasari oleh adanya poin prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*.

- Tingkat kepuasan pengguna

1. Penggunaan *software* ilegal

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya ketidakpuasan pengguna karena *experience* yang kurang menyenangkan yang disebabkan oleh *software* yang bersifat ilegal.

2. Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya hambatan pada saat melakukan pekerjaan karena gangguan pada jaringan internet atau intranet yang disediakan perusahaan.

3. Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan oleh adanya hambatan pada saat melakukan pekerjaan karena adanya gangguan yang ada pada email pal.co.id

4. Performa fungsi *database* berkurang

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya hambatan pada saat melakukan pekerjaan atau aktivitas lain yang disebabkan berkurangnya fungsi *database*.

5. Performa fungsi *software* berkurang

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya hambatan pada saat melakukan pekerjaan atau aktivitas lain yang disebabkan berkurangnya fungsi *software*.

6. Performa fungsi *server* berkurang

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya hambatan pada saat melakukan pekerjaan atau aktivitas lain yang disebabkan berkurangnya fungsi *server*.

7. OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya hambatan pada saat melakukan pekerjaan atau aktivitas lain yang disebabkan oleh tidak berfungsinya OS Komputer milik *client*.

8. Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya kehilangan data yang menghambat pekerjaan karena adanya mal fungsi pada saat melakukan *back up*.

9. Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*

   Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya kehilangan data yang menghambat pekerjaan karena adanya mal fungsi pada saat melakukan *restore*.

10. Data yang tersimpan di *hardware client* hilang

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya kehilangan data yang menghambat pekerjaan karena adanya kesalahan pada *hardware client*.

11. Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba

    Risiko ini didasari oleh adanya dampak pada pencapaian KPI yang disebabkan adanya hambatan pada saat melakukan pekerjaan atau aktivitas lain yang disebabkan oleh gangguan layanan karena pemadaman listrik tiba-tiba.

4.3.3 Rekapitulasi Identifikasi Risiko

Pada sub bab ini akan dipaparkan rekapitulasi identifikasi risiko yang telah penulis lakukan. Penulis berhasil mengidentifikasi sebanyak 266 risiko dengan rincian 26 risiko untuk perspektif finansial, 27 risiko untuk perspektif *customer satisfaction*, 175 risiko untuk perspektif *internal business process* dan 37 risiko untuk perspektif *learning and growth*. Berikut merupakan rekapitulasi data identifikasi risiko yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 4.3.5 Hasil Identifikasi Risiko Perspektif *Financial*

Kode KPI	***Key Performance Indicator***	**Kode Risiko**	**Risiko**
F1.1	*EBITDA margin*	R1.1	Terjadinya inflasi
		R1.2	Kompetisi pasar meningkat
		R1.3	Harga pasar menurun
		R1.4-1	Peningkatan harga material
		R1.5-1	Peningkatan UMR
		R1.6	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan
F1.2	ROE	R1.7	Peningkatan *interest rate*
		R1.8	Penurunan modal saham perusahaan
		R1.9	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan
F2.1	Pencapaian target perolehan kontrak	R1.10	Tidak tercapainya target perolehan order
		R1.11	Kontrak tidak segera berlaku efektif
		R1.12	Kelemahan negosiasi
		R1.13	Ketidakmampuan menggandeng *customer*
F3.1	HPP *to sales*	R1.4-2	Peningkatan harga material
		R1.5-2	Peningkatan UMR
		R1.14	Penurunan *sales* yang signifikan

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R1.15	Ketidaksesuaian *budget* HPP
F4.1	*Return on Asset (ROA)*	R1.16	Penurunan produktivitas aset
		R1.17	Aset tidak tercatat dalam pembukuan
		R1.18	Penurunan *profit margin*
		R1.19	*Endless Hedging*
		R1.20	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN
		R1.21	Aset tidak diasuransikan
		R1.22	Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP
		R1.23	*Overbudget* proyek
F4.2	*Return on Investment (ROI)*	R1.24	Penurunan *market share*
		R1.25	Kesalahan menempatkan investasi
		R1.26	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*
		R1.27	Penyerapan PMN yang kurang optimal

Tabel 4.3.6 Hasil Identifikasi Risiko Perspektif *Customer Satisfaction*

Kode KPI	***Key Performance Indicator***	**Kode Risiko**	**Risiko**
C1.1	Jumlah publikasi di media pada tahun 2020	R2.1	Publikasi membuat citra perusahaan buruk
		R2.2	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*
		R2.3	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*
		R2.4	Misinterpretasi publikasi
		R2.5	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran
C1.2	5R Awards	R2.6	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R
		R2.7	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R
		R2.8	Kurangnya penerapan 5R
		R2.9	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R
C2.1	Retensi pelanggan	R2.10	Rendahnya *switching cost*
		R2.11	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan
C2.2	*Customer Engagement Index*	R2.12	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar
		R2.13	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk
		R2.14	Persaingan usaha tidak sehat

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R2.15	Pencemaran lingkungan
		R2.16	Menurunnya kepercayaan pelanggan
		R2.17	Minimnya program promosi
C3.1	*Customer Satisfaction Index*	R2.18	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan
		R2.19	Keterlambatan penyelesaian kontrak
		R2.20	Tidak terpenuhinya kontrak
		R2.21	Rendahnya kepuasan pelanggan
		R2.22	Keakuratan *progress report*
		R2.23	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek
C4.1	*Complaints handling (%)*	R2.24	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan
		R2.25	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan
		R2.26	Rekaman komplain hilang
		R2.27	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain

Tabel 4.3.7 Hasil Identifikasi Risiko Perspektif *Internal Business Process*

Kode KPI	***Key Performance Indicator***	**Kode Risiko**	**Risiko**
IBP1.1	Desain mandiri	R3.1	Tidak tersedianya *tools* desain
		R3.2	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain
		R3.3	Desain kalah bersaing dengan kompetitor
		R3.4	Kesalahan menentukan *maker*
		R3.5	Tidak andalnya server desain
		R3.6	Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru
		R3.7	Pencurian data desain perusahaan
		R3.8	Terbatasnya desain kapal/lisensi
IBP2.1	Pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom	R3.9	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan
		R3.10	Pengembangan teknologi gagal
		R3.11	Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat
IBP3.1	Peningkatan *market share* produk Bangkap dan Rekumhar	R3.12	Kalah dalam harga
		R3.13	Minimnya program promosi

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.14	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi
		R3.15	Menurunnya kepercayaan pelanggan
IBP4.1	*Increasing revenue from exported product/foreign order*	R3.16	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* luar negeri
		R3.17	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*
		R3.18	Terjadinya inflasi besar-besaran
		R3.19	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri
IBP5.1	Jumlah promosi yang diikuti (dalam dan luar negeri)	R3.20	Terjadi pandemi
		R3.21	Ditolak pada acara promosi
IBP6.1	*Efficient supply chain cost & operation*	R3.22	Bencana alam
		R3.23	Tidak akuratnya hasil *forecast*
		R3.24	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan
		R3.25	*Bullwhip effect*
		R3.26	Kebakaran gedung SC dan gudang
		R3.27	Kegagalan fungsi IFS
		R3.28	Kerusakan alat angkut dan angkat

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.29	Pemilihan spesifikasi *vendor* tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan
		R3.30	Tidak akuratnya M01
		R3.31	Kehilangan *key supplier*
IBP7.1	Perputaran persediaan	R3.32	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima
		R3.33	Kehilangan *forwarder*
		R3.34	Kesalahan kuantitas pemesanan material
		R3.35	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan
IBP7.2	Persentase *strategic item material* yang tepat waktu	R3.36	Tertahannya material di *port*
		R3.37	*Purchase order* tidak bisa diterima oleh IFS
		R3.38	Adanya hambatan pada pihak eksternal
IBP8.1	*On-time delivery index*	R3.39	*Inventory* tidak akurat
		R3.40	*Product rejection*
		R3.41	Kesalahan jadwal pengiriman
		R3.42	Revisi pekerjaan
		R3.43	Tidak siapnya *dock*
		R3.44	Terjadinya kebakaran di area kerja

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.45	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek
IBP8.2	Ketepatan implementasi proyek (S-Curve)	R3.46	Kekurangan jumlah SDM
		R3.47	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi
		R3.48	Keterlambatan progres proyek baru
		R3.49	Kualitas tenaga kerja eksternal di bawah standar yang dibutuhkan
		R3.50	Spesifikasi material tidak tepat
		R3.51	Kerusakan fasilitas produksi
		R3.52	Keterbatasan fasilitas utama
		R3.53	Kerusakan *dock*
		R3.54	Kesalahan perencanaan material
		R3.55	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan
		R3.56	Kurangnya kemampuan manajerial
		R3.57	Kesalahan alokasi sumber daya
		R3.58	Pelaksanaan jam lembur
		R3.59	Terlambat dalam *update* progres proyek
		R3.60	Keterbatasan dana proyek

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.61	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*
		R3.62	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material
		R3.63	*Over-budget* proyek
		R3.64	Kapasitas fasilitas menurun
		R3.65	Kehilangan jam kerja efektif
		R3.66	*Closing* proyek tertunda
		R3.67	Penurunan motivasi kerja
IBP 9.1	*Zero defect* produksi	R3.68	Kegagalan pengujian kapal
		R3.69	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten
		R3.70	Akurasi mesin produksi
		R3.71	Kesalahan perhitungan *design performance*
		R3.72	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak
		R3.73	Kesalahan pengambilan data *engineering*
IBP10.1	*Zero accident*	R3.74	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu
		R3.75	Minimnya informasi keselamatan kerja
		R3.76	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.77	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja
		R3.78	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja
		R3.79	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis
		R3.80	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor
IBP10.2	Index Proper Kemen LH	R3.81	Pencemaran lingkungan
		R3.82	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, toner)
		R3.83	Pencemaran limbah material sisa
		R3.84	Penanganan pencemaran buruk
IBP10.3	SMK 3	R3.85	Keamanan lingkungan perusahaan
		R3.86	Pencurian material
		R3.87	Keterbatasan alat pemadam kebakaran
		R3.88	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah
		R3.89	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll)
		R3.90	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi
IBP11.1	*Response rate after sales warranty*	R3.91	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*
		R3.92	Proses klaim *warranty* yang lama

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
IBP12.1	*Plant capacity utilization rate*	R3.93	Fluktuasi *demand*
		R3.94	Perubahan teknologi pada proses produksi
		R3.95	Perubahan desain proses produksi
IBP13.1	*Downtime* produksi	R3.96	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi
		R3.97	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat
		R3.98	Padamnya listrik
		R3.99	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin
IBP13.2	Inventarisasi aset	R3.100	Aset tidak tercatat dalam pembukuan
		R3.101	Kesalahan pencatatan aset
IBP14.1	*Current ratio*	R3.102	Dokumen pembayaran hutang
		R3.103	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP
		R3.104	Perubahan jumlah *short-term debt*
		R3.105	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank
		R3.106	*Current ratio* perusahaan di bawah rata-rata industri
IBP14.2	*Cash ratio*	R3.107	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*
		R3.108	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.109	Hilangnya dokumen *cash equivalent*
		R3.110	Peningkatan *interest short-term debt*
IBP15.1	*Debt to Equity Ratio (DER)*	R3.111	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan
		R3.112	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank
IBP15.2	*Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*	R3.113	Peningkatan *operating expense*
		R3.114	Terjadi inflasi
		R3.115	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam
IBP15.3	Menambah fasilitas pendanaan	R3.116	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia
		R3.117	Buruknya kinerja finansial perusahaan
		R3.118	Keterlambatan pengajuan pinjaman
IBP16.1	Penyampaian laporan perusahaan	R3.119	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan
		R3.120	Kesalahan pengisian laporan perusahaan
		R3.121	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap
IBP16.2	Indeks KPKU	R3.122	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar
		R3.123	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.124	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah
		R3.125	Kurang independennya audit internal dan eksternal
		R3.126	Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*
		R3.127	Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis
		R3.128	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis
		R3.129	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis
		R3.130	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya
		R3.131	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan
		R3.132	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.133	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan
		R3.134	Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU
		R3.135	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU
		R3.136	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap
		R3.137	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU
IBP16.3	*Performance management system*	R3.138	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur
		R3.139	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*
		R3.140	Tidak relevannya ukuran kinerja
		R3.141	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan
		R3.142	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan
		R3.143	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan
		R3.144	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R3.145	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan
		R3.146	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan
		R3.147	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi
		R3.148	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan
		R3.149	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan
		R3.150	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI
		R3.151	Kesalahan penetapan KPI *Owner*
		R3.152	Kesalahan penetapan *formula* yang digunakan pada KPI
IBP17.1	Indeks GCG	R3.153	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal
		R3.154	Kurangnya transparansi informasi perusahaan
		R3.155	Kurangnya akuntabilitas perusahaan
		R3.156	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan
		R3.157	Kurangnya kemandirian perusahaan
		R3.158	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan
IBP17.2	Kinerja PKBL	R3.159	Tingkat kolektibilitas tidak sesuai dengan target
		R3.160	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target
		R3.161	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
IBP17.3	Tingkat *risk maturity level*	R3.162	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi
		R3.163	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek
		R3.164	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja
		R3.165	Tidak tepatnya analisis risiko
		R3.166	Tidak terselenggaranya program *risk management award*
		R3.167	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain
		R3.168	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*
		R3.169	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*
		R3.170	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan
		R3.171	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala
IBP17.4	Jumlah *improvement* berdasarkan hasil audit	R3.172	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI
		R3.173	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait
		R3.174	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit
		R3.175	Kesalahan proses audit

Tabel 4.3.8 Hasil Identifikasi Risiko Perspektif *Learning and Growth*

Kode KPI	***Key Performance Indicator***	**Kode Risiko**	**Risiko**
LG1.1	*Competency fit index*	R4.1	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan
		R4.2	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*
		R4.3	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan
		R4.4	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala
		R4.5	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan dalam memenuhi *job description*
		R4.6	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan
		R4.7	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja
LG1.2	*Leaders* yang disarankan masuk dalam *talent pool* BUMN	R4.8	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL
		R4.9	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN
		R4.10	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
LG1.3	Pemenuhan kebutuhan karyawan	R4.11	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*
		R4.12	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan
		R4.13	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting
LG2.1	*Engagement index*	R4.14	Kemunduran proses pembayaran *benefit*
		R4.15	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan
		R4.16	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan
		R4.17	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan
		R4.18	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan
LG2.2		R4.19	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
	Meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan budaya disiplin	R4.20	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan
		R4.21	Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan
LG3.1	*COBIT Score*	R4.22	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan
		R4.23	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision making* perusahaan
		R4.24	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*
		R4.25	Sistem informasi mengalami *error*
		R4.26	Kerusakan pada ruang *server*
LG3.2	Tingkat kepuasan pengguna	R4.27	Penggunaan *software* ilegal
		R4.28	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet
		R4.29	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan
		R4.30	Performa fungsi *database* berkurang
		R4.31	Performa fungsi *software* berkurang

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko
		R4.32	Performa fungsi *server* berkurang
		R4.33	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik
		R4.34	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*
		R4.35	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*
		R4.36	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang
		R4.37	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba

4.3.4 Konfirmasi Risiko

Konfirmasi risiko merupakan langkah yang dilakukan oleh penulis untuk mengetahui apakah risiko yang berhasil diidentifikasi oleh penulis sudah sesuai dengan kondisi *existing* di perusahaan. Konfirmasi risiko dilakukan dengan memberikan lembar konfirmasi risiko seperti pada Lampiran 1, lembar konfirmasi risiko tersebut diisi oleh karyawan dari Departemen Manajemen Risiko Korporat PT XYZ. Dari hasil konfirmasi yang dilakukan, terdapat 263 risiko yang dikonfirmasi oleh perusahaan dan tiga risiko yang tidak dikonfirmasi oleh pihak perusahaan, dimana ada dua risiko pada perspektif finansial dan satu risiko pada perspektif *Internal Business Process.* Berikut merupakan risiko yang berhasil penulis identifikasi namun bukan risiko yang dikonfirmasi oleh pihak perusahaan.

Tabel 4.3.9 Risiko Tidak Terkonfirmasi

Perspektif	**Kode KPI**	**KPI**	**Kode Risiko**	**Risiko**
Finansial	F1.1	*EBITDA Margin*	R1.5-1	Peningkatan UMR
	F3.1	HPP *to sales*	R1.5-2	Peningkatan UMR
Internal Business Process	IBP17.1	Indeks GCG	R3.157	Kurangnya kemandirian perusahaan

4.4 Analisis Risiko Berbasis Standar Manajemen Risiko ISO 31000 : 2018

Pada bab ini, akan dipaparkan proses selanjutnya yang penulis lakukan setelah identifikasi risiko, yaitu analisis risiko sesuai standar manajemen risiko ISO 31000 : 2018. Proses analisis risiko ini penulis lakukan dengan melalui analisis terhadap apa yang menyebabkan risiko terjadi dan dampak yang disebabkan jika risiko terjadi. Hasil analisis risiko ini nantinya akan digunakan untuk menentukan nilai dari *severity* dan *occurrence* pada saat penilaian risiko.

Proses identifikasi risiko pada bab 4.3 menghasilkan total 266 risiko dari tiap KPI yang ada pada empat perspektif BSC. Proses analisis risiko ini dilakukan dengan melakukan analisis oleh penulis terhadap penyebab dan dampak dari tiap risiko. Berikut merupakan hasil analisis penyebab dan dampak dari tiap risiko yang teridentifikasi.

Tabel 4.4.1 Hasil Analisis Risiko Perspektif Finansial

Kode Risiko	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Dampak Risiko**
R1.1	Terjadinya inflasi	Adanya kebijakan fiskal atau kondisi negara yang menyebabkan inflasi	Biaya operasional mengalami kenaikan harga
R1.2	Kompetisi pasar meningkat	Jumlah kompetitor meningkat, produk kompetitor lebih baik	Profit yang didapatkan oleh perusahaan menurun
R1.3	Harga pasar menurun	Kompetitor menurunkan harga jual	Perusahaan harus menurunkan harga jual, profit menurun
R1.4-1	Peningkatan harga material	*Supplier* menaikkan harga material	Kenaikan jumlah biaya operasional
R1.5	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan	Adanya kerugian yang baru diidentifikasi saat pembukuan sudah dilakukan	Penurunan *earning*
R1.6	Peningkatan *interest rate*	Perusahaan gagal bayar hutang	Kenaikan jumlah hutang yang harus dibayar
R1.7	Penurunan modal saham perusahaan	Penurunan harga saham perusahaan	*Equity* perusahaan menurun

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R1.8	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan	Aset rusak di tengah tahun fiskal	Depresiasi tetap menjadi beban perusahaan, biaya meningkat, *net income* menurun
R1.9	Tidak tercapainya target perolehan order	Perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan	Pengukuran kinerja tidak tercapai
R1.10	Kontrak tidak segera berlaku efektif	Kontrak tidak berlaku pada saat itu juga	Kontrak tidak dapat dijadikan perhitungan pencapaian
R1.11	Kelemahan negosiasi	Karyawan tidak mampu melakukan negosiasi dengan baik	Kondisi yang disepakati pada saat negosiasi tidak optimal bagi pihak perusahaan
R1.12	Ketidakmampuan menggandeng *customer*	Karyawan tidak mampu menggandeng *customer*	Tidak adanya kontrak yang diperoleh
R1.4-2	Peningkatan harga material	Pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk menaikkan UMR	Peningkatan *direct labor cost*
R1.13	Penurunan *sales* yang signifikan	*Demand* menurun	Perusahaan mengalami penurunan profit
R1.14	Ketidaksesuaian *budget* HPP	Kesalahan penentuan *budget*	HPP tidak sesuai target

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R1.15	Penurunan produktivitas aset	Aset rusak, pemanfaatan aset tidak efisien	Penurunan ROA
R1.16	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	Pegawai perusahaan lupa mencatat aset	Hasil ROA tidak menggambarkan kondisi yang sebenarnya
R1.17	Penurunan *profit margin*	*Profit margin* turun yang disebabkan oleh adanya kenaikan biaya produksi, turunnya daya beli *customer* dan lain-lain	Perusahaan mengalami penurunan *profit*
R1.18	*Endless Hedging*	Perusahaan berupaya untuk mengeliminasi risiko pada aset secara terus-menerus	Biaya yang dihasilkan lebih besar
R1.19	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN	Perusahaan mengalami keterlambatan mendapatkan SKBDN untuk proses penambahan aset	Penambahan aset tertunda dan menghambat pertumbuhan potensial dalam pemanfaatan aset tersebut

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R1.20	Aset tidak diasuransikan	Aset milik perusahaan mengalami kerusakan	Penambahan biaya pada pemeliharaan aset dan produktivitas aset menurut saat diperbaiki
R1.21	Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP	Terlambatnya *budget* yang dapat digunakan untuk menambah aset	Langkah penambahan aset tidak efisien
R1.22	*Overbudget* proyek	*Budget* untuk proyek lebih dari yang dibutuhkan	Utilitas kas menurun
R1.23	Penurunan *market share*	*Market share* perusahaan yang diinvestasikan PT XYZ mengalami penurunan	Perusahaan mengalami penurunan *profit* dari investasi
R1.24	Kesalahan menempatkan investasi	Kesalahan dalam melakukan uji kelayakan untuk investasi	Perusahaan mengalami kerugian dari investasi
R1.25	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*	Produk atau jasa tidak sesuai dengan *demand* pasar	*Sales* perusahaan menurun sehingga *profit* menurun

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R1.27	Penyerapan PMN yang kurang optimal	Perusahaan tidak melakukan penyerapan PMN untuk investasi dengan optimal	Perusahaan tidak mencapai ROI yang lebih tinggi

Tabel 4.4.2 Hasil Analisis Risiko Perspektif *Customer Satisfaction*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R2.1	Publikasi membuat citra perusahaan buruk	Publikasi yang bersifat *misleading* dari media, dan publikasi tentang hal buruk yang sedang terjadi pada perusahaan	Citra perusahaan menjadi buruk di mata publik dan memengaruhi penjualan perusahaan
R2.2	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*	Terjadi kebocoran data yang didapatkan oleh pihak media	Data *confidential* perusahaan tersebar luas di publik, diketahui kompetitor

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R2.3	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*	Perusahaan melakukan *take down* pada suatu berita tentang PT PAL	Citra perusahaan menjadi buruk di mata publik dan memengaruhi penjualan perusahaan
R2.4	Misinterpretasi publikasi	Data yang ada di publikasi tidak jelas, penyampaian informasi rancu	Masyarakat salah menerima informasi dari publikasi, dampak dari publikasi bisa tidak ada bahkan negatif bagi citra perusahaan
R2.5	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran	Perusahaan salah memilih sarana publikasi	Publikasi tidak berdampak positif pada citra perusahaan dan penjualan perusahaan
R2.6	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R	Auditor tidak teliti pada saat melakukan audit	Hasil audit penerapan 5R perusahaan tidak menggambarkan hasil yang sebenarnya

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R2.7	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R	Pegawai lupa menyiapkan berkas yang diperlukan untuk audit 5R	Hasil audit penerapan 5R perusahaan tidak menggambarkan hasil yang sebenarnya
R2.8	Kurangnya penerapan 5R	Pegawai lalai dalam melakukan penerapan 5R di sehari-hari, kurangnya kontrol perusahaan terhadap penerapan 5R	Buruknya penerapan 5R di perusahaan
R2.9	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R	Kurangnya motivasi dari perusahaan dalam penerapan 5R	5R tidak diterapkan dengan baik
R2.10	Rendahnya *switching cost*	Naiknya biaya produksi, adanya kebijakan yang menyebabkan naiknya biaya pada proses bisnis	Pelanggan melakukan *defection*
R2.11	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan	Kurangnya perusahaan dalam menjalin komunikasi dengan pelanggan	Pelanggan melakukan *defection*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R2.12	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar	Perusahaan memiliki variasi produk yang sesuai dengan keinginan pasar	*Engagement* perusahaan di mata pelanggan rendah
R2.13	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk	Fasilitas pada perusahaan saat menerima pelanggan dinilai buruk	Pelanggan membatalkan niat untuk bekerja sama
R2.14	Persaingan usaha tidak sehat	Perusahaan melakukan persaingan usaha yang tidak sehat	Pelanggan tidak ingin melakukan kerja sama
R2.15	Pencemaran lingkungan	Perusahaan melakukan pencemaran lingkungan	Pelanggan tidak ingin melakukan kerja sama karena tidak sesuai standarnya
R2.16	Menurunnya kepercayaan pelanggan	Perusahaan gagal memenuhi ekspektasi pelanggan	Pelanggan tidak percaya lagi dengan jasa perusahaan
R2.17	Minimnya program promosi	Perusahaan jarang melakukan program promosi	Pelanggan tidak tertarik bekerja sama
R2.18	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan	Perusahaan salah menentukan *estimating cost* untuk pengerjaan proyek	*Customer* harus membayar lebih besar dari *estimating cost*, kepuasan pelanggan rendah

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R2.19	Keterlambatan penyelesaian kontrak	Penyelesaian kontrak tidak sesuai tanggal yang telah disepakati	Kepuasan pelanggan rendah
R2.20	Tidak terpenuhinya kontrak	Kondisi yang disepakati pada kontrak tidak dapat dipenuhi perusahaan	Kepuasan pelanggan rendah
R2.21	Rendahnya kepuasan pelanggan	Perusahaan tidak memenuhi ekspektasi pelanggan	Kepuasan pelanggan rendah
R2.22	Keakuratan *progress report*	Perusahaan memberikan *progress report* yang kurang akurat dan tidak komprehensif	Pelanggan tidak puas pada sistem informasi perusahaan untuk proses pengerjaan proyek
R2.23	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek	Karyawan lupa menyiapkan beberapa dokumen untuk proses serah terima	Pelanggan tidak puas
R2.24	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan	Karyawan tidak dapat menerima keluhan dengan baik dan sesuai SOP	Keluhan pelanggan tidak terselesaikan

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R2.25	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan	Karyawan tidak dapat memberikan solusi yang tepat untuk pelanggan	Pelanggan tidak puas dengan pelayanan dari perusahaan
R2.26	Rekaman komplain hilang	*Human error* dari karyawan, kesalahan *software*	Penyelesaian komplain pelanggan terhambat
R2.27	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain	Karyawan tidak melakukan *follow up* terkait komplain dari pelanggan	Adanya potensi permasalahan yang sama dari pelanggan di waktu yang akan datang

Tabel 4.4.3 Hasil Analisis Risiko Perspektif *Internal Business Process*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.1	Tidak tersedianya *tools* desain	Perusahaan memiliki keterbatasan *tools* untuk desain	Perusahaan harus membeli *tools* desain, menggunakan jasa desain pihak ketiga
R3.2	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain	Teknik tenaga desain tidak kompeten dalam mengerjakan desain	Kualitas desain buruk, lebih baik menggunakan jasa desain pihak ketiga

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.3	Desain kalah bersaing dengan kompetitor	Kualitas desain yang dibuat oleh perusahaan kalah dengan kompetitor	Perusahaan perlu menggunakan jasa desain pihak ketiga
R3.4	Kesalahan menentukan *maker*	Penentuan *maker* tidak tepat dengan jenis desain	Kualitas desain tidak maksimal, kemungkinan *error* pada desain tinggi
R3.5	Tidak andalnya server desain	Server desain tidak berfungsi dengan baik	Proses desain lebih lama, data desain hilang, data desain tidak dapat diakses
R3.6	Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru	Tidak adanya *tools* yang tersedia, tenaga kerja tidak tersedia	Perusahaan menggunakan jasa desain pihak ketiga
R3.7	Pencurian data desain perusahaan	Terjadi pencurian data desain perusahaan	Data desain perusahaan tersebar di publik, data desain dimiliki oleh kompetitor
R3.8	Terbatasnya desain kapal/lisensi	Perusahaan mendapatkan order dan tidak memiliki lisensi atau desain untuk order tersebut	Perusahaan menggunakan jasa desain pihak ketiga

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.9	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan	Belum adanya kapal yang *compatible* dengan teknologi baru	Teknologi tidak dapat langsung dimanfaatkan secara efektif
R3.10	Pengembangan teknologi gagal	Kesalahan dalam proses pengembangan teknologi	Tujuan yang diharapkan dari pengembangan teknologi tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan
R3.11	Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat	Keterbatasan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengimplementasikan teknologi, teknologi belum dibutuhkan oleh *customer*	*Return* dari investasi perusahaan dalam pengembangan teknologi didapatkan dalam waktu yang lebih lama dari yang diharapkan
R3.12	Kalah dalam harga	Kompetitor memiliki harga yang lebih kompetitif	*Market share* tidak meningkat atau menurun
R3.13	Minimnya program promosi	Perusahaan kurang melakukan program promosi	Perusahaan tidak berhasil menjaring *customer* baru

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.14	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi	Kualitas tidak lolos tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi tender	Tidak dapat menambah penjualan
R3.15	Menurunnya kepercayaan pelanggan	Perusahaan tidak dapat menjawab ekspektasi pelanggan	*Customer* lebih memilih bekerja sama dengan kompetitor
R3.16	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* luar negeri	Standar yang digunakan oleh perusahaan tidak sesuai dengan standar yang digunakan oleh *customer*	Gagal mendapatkan *order* dari *customer*
R3.17	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*	Adanya kebijakan terkait impor dan ekspor pada negara Indonesia atau negara *customer*	Proses transaksi memakan waktu lebih lama, berpotensi untuk gagal
R3.18	Terjadinya inflasi besar-besaran	Adanya inflasi yang signifikan pada mata uang Rupiah atau mata uang negara *customer*	Melemahnya ekonomi, proses transaksi terhambat, berpotensi untuk gagal
R3.19	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri	Perusahaan kurang melakukan publikasi dan promosi ke luar negeri	Kurangnya jangkauan eksistensi perusahaan, peningkatan *revenue* lemah

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.20	Terjadi pandemi	Adanya pandemi yang terjadi secara global atau nasional	Adanya kebijakan yang mengakibatkan acara promosi dibatalkan, perusahaan tidak dapat berpartisipasi
R3.21	Ditolak pada acara promosi	Produk dari perusahaan tidak sesuai kualifikasi yang ditetapkan dari pihak penyelenggara promosi	Perusahaan ditolak untuk berpartisipasi pada acara promosi
R3.22	Bencana alam	Terjadi bencana alam seperti gempa, banjir dan lain-lain	Proses logistik terhambat, perubahan Moda transportasi yang menyebabkan peningkatan biaya logistik
R3.23	Tidak akuratnya hasil *forecast*	Deviasi hasil *forecast* terlalu besar dengan kondisi *existing*	Penambahan biaya *supply chain, shortage*
R3.24	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan	Adanya peningkatan *demand* sehingga kapasitas produksi perusahaan harus ditingkatkan	Penambahan biaya *supply chain*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.25	*Bullwhip effect*	Kendala komunikasi antar level *supply chain* dari hulu ke hilir	Adanya variasi *demand* tiap level *supply chain*
R3.26	Kebakaran gedung SC dan gudang	Adanya korsleting, *human error* yang menyebabkan kebakaran	Persediaan tidak dapat digunakan, melakukan pemesanan ulang, adanya gudang pengganti, biaya *supply chain* bertambah dan tidak efisien
R3.27	Kegagalan fungsi IFS	Adanya virus, *bug* atau *hack*	*Supply chain* perusahaan lumpuh, keterlambatan proses produksi karena keterlambatan proses *supply chain*
R3.28	Kerusakan alat angkut dan angkat	Alat angkut dan angkat tidak mendapatkan *maintenance* secara teratur, *reliability* alat angkut dan angkat sudah sangat rendah	Proses menjadi lama, produk disimpan lebih lama dari seharusnya sehingga biaya penyimpanan juga bertambah

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.29	Pemilihan spesifikasi *vendor* tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan	Perusahaan memilih spesifikasi vendor yang tidak sesuai dengan produk	Kualitas produk tidak sesuai, adanya *rework* dan penambahan biaya
R3.30	Tidak akuratnya M01	Salah penulisan spesifikasi, *used date*, *material quantity* pada M01	Ketidaksesuaian *budget*, dapat menyebabkan adanya penambahan *budget*
R3.31	Kehilangan *key supplier*	*Key supplier* dari perusahaan tidak dapat memenuhi *demand* perusahaan, pemberhentian kerja sama dari *supplier*, kenaikan harga di atas kemampuan bayar perusahaan	Produksi terhambat, *supplier* baru lebih mahal dari *supplier* sebelumnya, sulit mencari *supplier* yang berkompeten untuk menggantikan *supplier* lama
R3.32	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima	Dokumen B/L, *packing list* dan *invoice* tidak lengkap	Material tertahan, proses logistik terhambat

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.33	Kehilangan *forwarder*	Perusahaan kehilangan *forwarder* yang dapat dipercaya	Sulitnya mendapatkan *forwarder* yang dapat dipercaya dan sesuai dengan kemampuan bayar perusahaan
R3.34	Kesalahan kuantitas pemesanan material	Karyawan salah mengisi kuantitas pemesanan material kepada *supplier*	Adanya penambahan biaya pengiriman jika kuantitas kurang, adanya penambahan biaya penyimpanan jika kuantitas lebih
R3.35	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan	*Supplier* terlambat mengirim material, kendala pada saat proses pengiriman	Terjadinya *shortage*
R3.36	Tertahannya material di *port*	Adanya kesalahan dalam administrasi	Material tertahan, *shortage*, penambahan *lead time*
R3.37	*Purchase order* tidak bisa diterima oleh IFS	Kesalahan pada *software* IFS	Terjadinya keterlambatan kedatangan material, *shortage*
R3.38	Adanya hambatan pada pihak eksternal	Hambatan dari *forwarder*, bank, bea cukai, kepabeanan, dll.	Keterlambatan kedatangan material

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.39	*Inventory* tidak akurat	Data pada *inventory* tidak akurat	Terjadi *shortage* material, menghambat untuk melakukan pengiriman yang tepat waktu
R3.40	*Product rejection*	Produk yang selesai diproduksi tidak sesuai dengan standar kualitas perusahaan	Pengerjaan ulang, pengiriman tidak tepat waktu
R3.41	Kesalahan jadwal pengiriman	Karyawan salah menyusun jadwal pengiriman	Pengiriman tidak tepat waktu
R3.42	Revisi pekerjaan	*Customer* memberikan revisi pada proses pengerjaan	Pengerjaan menjadi lebih lama, pengiriman tidak tepat waktu
R3.43	Tidak siapnya *dock*	*Dock* tidak siap untuk digunakan	Pengerjaan tertunda, pengiriman tidak tepat waktu
R3.44	Terjadinya kebakaran di area kerja	Adanya korsleting, human *error* yang menyebabkan kebakaran	Pengerjaan tertahan, terlambatnya penyelesaian pengerjaan, pengiriman tidak tepat waktu

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.45	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek	Hasil pengerjaan tidak sesuai dengan spesifikasi dan kualitas yang diinginkan oleh *customer*	Adanya *rework*, pengerjaan lebih lama
R3.46	Kekurangan jumlah SDM	SDM yang tersedia terbatas	Alokasi SDM pada proyek tidak optimal, pengerjaan lebih lambat
R3.47	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi	Karyawan salah mengestimasi biaya produksi	Biaya produksi tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan
R3.48	Keterlambatan progres proyek baru	Waktu pengerjaan proyek tidak sesuai jadwal, SDM tidak kompeten	Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan
R3.49	Kualitas tenaga kerja eksternal di bawah standar yang dibutuhkan	Tenaga kerja eksternal tidak kompeten dalam melakukan pekerjaan pada saat pelaksanaan proyek	Lambatnya *progress* proyek

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.50	Spesifikasi material tidak tepat	Material yang dibeli tidak sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan	Pembelian material ulang, biaya lebih besar dari yang sudah direncanakan
R3.51	Kerusakan fasilitas produksi	Alat dan mesin yang digunakan untuk pengerjaan proyek rusak	Proses pengerjaan proyek tertunda
R3.52	Keterbatasan fasilitas utama	*Dock* dan fasilitas utama lain yang digunakan untuk pengerjaan proyek sedang digunakan untuk proyek lain	Proses pengerjaan proyek tertunda
R3.53	Kerusakan *dock*	*Dock* rusak	Proses pengerjaan proyek tertunda
R3.54	Kesalahan perencanaan material	Jumlah material yang direncanakan tidak sesuai dengan yang dibutuhkan	Biaya yang dikeluarkan tidak sesuai dengan yang direncanakan
R3.55	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan	Karyawan dalam proyek tidak menerapkan strategi percepatan secara efektif untuk mengejar *progress* yang telah direncanakan	Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.56	Kurangnya kemampuan manajerial	Karyawan dalam proyek tidak melakukan kontrol terhadap implementasi *s-curve*	Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan
R3.57	Kesalahan alokasi sumber daya	Alokasi sumber daya yang dibuat salah	Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan
R3.58	Pelaksanaan jam lembur	Banyaknya jam lembur yang ada pada pengerjaan proyek	Jumlah *man hour* yang digunakan pada proyek tidak sesuai dengan yang direncanakan, biaya lebih besar karena lembur
R3.59	Terlambat dalam *update* progres proyek	*Progress* proyek tidak di *update* secara berkala	Kurangnya kontrol implementasi *s-curve* proyek
R3.60	Keterbatasan dana proyek	Dana yang diberikan untuk proyek kurang dari yang dibutuhkan	Pengerjaan proyek tidak maksimal, kekurangan SDM, pengerjaan proyek lambat

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.61	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*	Tenaga *engineering* tidak kompeten untuk proyek	Pengerjaan proyek tidak maksimal, pengerjaan proyek lambat
R3.62	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material	Vendor untuk *equipment* atau material yang digunakan pada proyek terbatas/langka	Pencarian vendor yang sesuai dengan spesifikasi perusahaan lama, pengerjaan proyek lama
R3.63	*Over-budget* proyek	*Budget* untuk pengerjaan proyek lebih besar dari yang dibutuhkan	Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan
R3.64	Kapasitas fasilitas menurun	Alat atau mesin yang digunakan untuk pengerjaan proyek mengalami penurunan kapasitas produksi	Pengerjaan proyek lebih lama
R3.65	Kehilangan jam kerja efektif	Adanya kebijakan yang membatasi jam kerja efektif karyawan	Pengerjaan proyek terhambat

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.66	*Closing* proyek tertunda	Adanya kendala untuk melakukan *closing* proyek	Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan
R3.67	Penurunan motivasi kerja	Karyawan yang terlibat dalam proyek mengalami penurunan motivasi kerja	*Progress* proyek melambat
R3.68	Kegagalan pengujian kapal	Adanya *defect* pada kapal hasil pengerjaan	Pengujian gagal, Memengaruhi pencapaian KPI
R3.69	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten	SDM kurang kompeten dalam melakukan *quality control*	Adanya *defect* yang tidak teridentifikasi pada saat *quality control*
R3.70	Akurasi mesin produksi	Adanya kerusakan mesin yang tidak teridentifikasi	*Defect* hasil pengerjaan
R3.71	Kesalahan perhitungan *design performance*	Perhitungan *design performance* salah	Hasil pengerjaan *defect*
R3.72	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak	Alat dan mesin mengalami kerusakan	Menggunakan mesin substitusi, hasil pengerjaan *defect*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.73	Kesalahan pengambilan data *engineering*	Karyawan salah dalam melakukan pengambilan data *engineering*	Hasil pengerjaan *defect*
R3.74	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu	Kecelakaan kerja	Kerugian jiwa, materi dan waktu bagi karyawan dan perusahaan
R3.75	Minimnya informasi keselamatan kerja	Kurangnya informasi keselamatan kerja yang ada di unit kerja karena rusak, tidak dapat dibaca dan lainnya	Kurangnya *awareness* karyawan terhadap keselamatan kerja, potensi terjadi kecelakaan kerja
R3.76	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit	Penyakit yang diidap oleh karyawan kambuh saat kerja	Kecelakaan kerja
R3.77	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja	Adanya kerusakan fasilitas yang membahayakan keselamatan karyawan	Kecelakaan kerja
R3.78	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja	Beban kerja karyawan berlebihan	Karyawan kelelahan, stres, menyebabkan kecelakaan kerja

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.79	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis	Psikologis karyawan yang memengaruhi pada saat bekerja	Kecelakaan kerja
R3.80	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor	Oli tertumpah, penyimpanan alat tidak sesuai standar	Kecelakaan kerja
R3.81	Pencemaran lingkungan	Kurangnya implementasi AMDAL	Perusahaan melakukan pencemaran lingkungan udara, air, tanah dan lainnya
R3.82	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, *toner*)	Pembuangan limbah B3 tidak sesuai prosedur	Perusahaan melakukan pencemaran limbah B3
R3.83	Pencemaran limbah material sisa	Pembuangan limbah material sisa tidak sesuai prosedur	Perusahaan melakukan pencemaran
R3.84	Penanganan pencemaran buruk	Strategi penanganan pencemaran tidak efektif	Pencemaran kurang dapat ditangani
R3.85	Keamanan lingkungan perusahaan	Karyawan tidak maksimal dalam menjaga keamanan lingkungan perusahaan, ada SOP yang terlewati	Tidak amannya lingkungan perusahaan, adanya pencurian

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.86	Pencurian material	Adanya celah keamanan	Terjadi pencurian material yang menyebabkan kerugian perusahaan
R3.87	Keterbatasan alat pemadam kebakaran	Alat pemadam kebakaran yang tersedia terbatas jumlahnya	Sulit memadamkan api sehingga berpotensi api semakin besar dan terjadi kerugian besar untuk perusahaan
R3.88	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah	Adanya obat-obatan yang dibutuhkan namun tidak tersedia di P3K	Perusahaan tidak menjalankan SMK3 dengan baik
R3.89	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll.)	Kurangnya *maintenance* terhadap fasilitas penunjang	Area kerja menjadi tidak ergonomis, produktivitas karyawan menurun
R3.90	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi	Rencana mitigasi hanya terbatas di beberapa unit kerja	Perusahaan tidak menciptakan tempat kerja yang aman menurut SMK3

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.91	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*	Pengajuan *warranty claim* oleh pelanggan tidak sesuai dengan ketentuan	*Warranty* tidak *claimable*
R3.92	Proses klaim *warranty* yang lama	Proses yang dilakukan oleh karyawan dalam klaim *warranty* lama	*Customer* batal melakukan klaim
R3.93	Fluktuasi *demand*	*Demand* produk mengalami fluktuasi	Memengaruhi tingkat utilitas dari kapasitas pabrik
R3.94	Perubahan teknologi pada proses produksi	Perusahaan melakukan perubahan pada teknologi yang digunakan pada proses produksi	Perubahan tingkat utilitas pabrik
R3.95	Perubahan desain proses produksi	Perusahaan melakukan perubahan desain proses produksi seperti alur produksi, *layout*, dll.	Perubahan tingkat utilitas pabrik, utilitas pabrik tidak optimal
R3.96	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi	Mesin mendekati akhir umur ekonomis	Mesin dan alat yang digunakan tidak optimal dan berpotensi rusak

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.97	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat	Karyawan tidak menyusun strategi *maintenance* (*preventive, corrective)* untuk mesin dan alat yang digunakan	Biaya perawatan mesin lebih mahal, berpotensi rusak di tengah proses produksi
R3.98	Padamnya listrik	Pemadaman listrik mendadak	Produksi terhenti
R3.99	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin	Karyawan tidak menjalankan SOP yang ditetapkan	Kerusakan mesin
R3.100	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	Karyawan lupa mencatat aset, *human error*	Aset tidak tercatat dalam pembukuan perusahaan
R3.101	Kesalahan pencatatan aset	Karyawan salah mencatat deskripsi aset (jumlah, kondisi, dll.)	Informasi aset yang disimpan salah
R3.102	Dokumen pembayaran hutang	Tidak terdokumentasi dokumen pembayaran hutang lama pihak ketiga	Tidak menggambarkan kondisi *existing* hutang dari perusahaan
R3.103	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP	Perusahaan melakukan *fast cash* yang tidak sesuai dengan RKAP	Penambahan hutang perusahaan di luar RKAP

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.104	Perubahan jumlah *short-term debt*	Terjadi penambahan atau pengurangan jumlah *short-term debt* perusahaan	Perubahan kondisi *current liabilities* perusahaan
R3.105	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank	Perusahaan gagal bayar hutang pada bank maupun lembaga non bank	Penambahan *short-term debt* yang harus dibayar
R3.106	*Current ratio* perusahaan di bawah rata-rata industri	Penggunaan aset yang tidak efisien	Terjadi penurunan *current ratio* perusahaan sehingga berada di bawah rata-rata *current ratio* perusahaan yang ada di industri
R3.107	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*	Karyawan lupa mencatat pergerakan kas setelah perusahaan melakukan transaksi	Hasil *cash ratio* tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya
R3.108	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran	*Customer* terlambat memenuhi pembayaran yang telah disepakati	Memperlambat proses piutang menjadi *cash*
R3.109	Hilangnya dokumen *cash equivalent*	Dokumen *cash equivalent* hilang, terbuang	Mengurangi *cash ratio* perusahaan

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.110	Peningkatan *interest short-term debt*	Perusahaan gagal melakukan pembayaran hutang	*Interest* yang harus dibayar meningkat
R3.111	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan	Perusahaan mengambil strategi untuk mengembangkan finansial perusahaan dengan hutang	Penurunan *Debt to Equity Ratio*
R3.112	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank	Perusahaan gagal melakukan restrukturisasi hutang	Perusahaan tidak dapat melakukan penyesuaian pembayaran hutang beserta *interest* dengan opsi yang lebih efisien untuk perusahaan
R3.113	Peningkatan *operating expense*	Terjadi peningkatan biaya operasional	Mengurangi nilai *net operating income* yang didapatkan perusahaan
R3.114	Terjadi inflasi	Adanya inflasi yang signifikan pada mata uang Rupiah	Peningkatan *interest*
R3.115	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam	Adanya kebijakan moneter yang meningkatkan suku bunga	Peningkatan beban *interest*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.116	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia	Kolektibilitias perusahaan dinilai rendah	Pinjaman yang ingin diajukan akan sulit untuk diterima
R3.117	Buruknya kinerja finansial perusahaan	Perusahaan mengalami penurunan kinerja finansial	Mempersulit dalam mendapatkan fasilitas pendanaan
R3.118	Keterlambatan pengajuan pinjaman	Perusahaan terlambat mengajukan pinjaman	Pengajuan pinjaman ditolak
R3.119	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan	Karyawan menyusun laporan perusahaan lebih lama dari target waktu	Laporan perusahaan selesai dengan waktu yang lebih lama dari seharusnya
R3.120	Kesalahan pengisian laporan perusahaan	Karyawan melakukan kesalahan dalam mengisi konten laporan perusahaan	Adanya revisi, *rework*, membutuhkan waktu yang lebih lama
R3.121	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap	Karyawan lupa mencantumkan data yang lengkap dalam laporan perusahaan	Informasi pada laporan perusahaan mengalami distorsi, adanya potensi kesalahan pemahaman laporan perusahaan

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.122	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar	Pemimpin senior perusahaan tidak mengimplementasikan arah perusahaan sesuai standar yang ada	Penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan buruk
R3.123	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan	Perusahaan melakukan pelanggaran hukum	Penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan buruk
R3.124	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah	Perubahan kebijakan penting di perusahaan tidak dilakukan secara dua arah	Penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan buruk
R3.125	Kurang independennya audit internal dan eksternal	Audit internal dan eksternal perusahaan kurang independen	Penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan buruk
R3.126	Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*	Adanya *potential blind spot* yang terabaikan dalam proses penyusunan langkah strategis perusahaan	Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.127	Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis	Kurangnya inovasi yang dilakukan perusahaan untuk menjawab tantangan strategis	Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk
R3.128	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis	Perusahaan tidak dapat mengintegrasi data dan informasi yang dimiliki perusahaan untuk menentukan langkah strategis	Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk
R3.129	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis	Perusahaan jarang melakukan *benchmarking* untuk pengambilan langkah strategis	Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk
R3.130	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya	Hasil *review* kinerja tidak dilakukan secara berkala	Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk
R3.131	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan	Manajemen pengetahuan di perusahaan tidak terimplementasi dengan baik	Penilaian KPKU pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan buruk

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.132	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan	Akses informasi terhambat karena *hardware* dan *software* yang digunakan perusahaan tidak andal	Penilaian KPKU pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan buruk
R3.133	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan	Perusahaan tidak melakukan inovasi pada sistem kerja operasional	Penilaian KPKU pada kategori fokus operasi buruk
R3.134	Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU	*Supply chain* perusahaan tidak efisien	Penilaian KPKU pada kategori fokus operasi buruk
R3.135	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU	Ada beberapa sistem yang ada di perusahaan yang belum disesuaikan dengan standar KPKU	Indeks KPKU rendah
R3.136	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap	Karyawan memasukkan data yang tidak lengkap, *human error*	Indeks KPKU rendah

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.137	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU	Karyawan salah mengisi laporan perusahaan yang digunakan untuk proses penilaian KPKU	Indeks KPKU rendah
R3.138	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur	Adanya ketidaksesuaian antara SO yang diukur dan KPI	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak relevan
R3.139	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*	Tidak adanya tindak lanjut terhadap proses *review* kinerja	Kinerja perusahaan berpotensi tidak berkembang di masa depan
R3.140	Tidak relevannya ukuran kinerja	Adanya *event* yang menyebabkan ukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan menjadi tidak relevan	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak relevan
R3.141	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan	Adanya *event* yang menyebabkan prioritas pengukuran kinerja menjadi tidak relevan	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan dengan kondisi *existing*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.142	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan	Target yang ditetapkan oleh perusahaan tidak bersifat *challenging*	Potensi perkembangan perusahaan tidak maksimal
R3.143	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan	Karyawan tidak memahami manajemen kinerja yang digunakan di perusahaan	Kurangnya *awareness* karyawan terhadap arah yang ingin dicapai perusahaan
R3.144	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*	Sistem penerapan *performance appraisal* di perusahaan kurang	Motivasi karyawan menurun, penurunan kinerja karyawan
R3.145	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan	Adanya *missing link* pada pengukuran kinerja perusahaan pada level karyawan	Ketercapaian kinerja pada level karyawan tidak mendukung pencapaian kinerja perusahaan secara maksimal
R3.146	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan	Tidak adanya kontrol pada kinerja anak perusahaan	Kurangnya *support* anak perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.147	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi	Tidak adanya kontrol pada kinerja perusahaan afiliasi	Kurangnya *support* perusahaan afiliasi terhadap pencapaian kinerja perusahaan
R3.148	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan	Data *assessment* kinerja perusahaan hilang, *corrupt* dan lainnya	Data untuk pengukuran kinerja kurang
R3.149	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan	Kurangnya *monitoring* yang dilakukan terhadap kinerja perusahaan	Manajemen kinerja perusahaan tidak terimplementasi dengan baik
R3.150	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI	Perusahaan salah menentukan periode pengambilan data pencapaian KPI	Hasil capaian kinerja tidak optimal
R3.151	Kesalahan penetapan KPI *Owner*	Perusahaan salah menetapkan *KPI Owner*	KPI tidak tercapai dengan baik
R3.152	Kesalahan penetapan *formula* yang digunakan pada KPI	Perusahaan salah menentukan formula KPI	KPI tidak tercapai dengan baik

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.153	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal	Pedoman dan juga kebijakan (*soft infrastructure)*yang berlaku tidak dijalankan dengan baik	Pedoman dan juga kebijakan yang berlaku untuk penerapan GCG tidak berjalan secara optimal
R3.154	Kurangnya transparansi informasi perusahaan	Perusahaan tidak melakukan transparansi informasi yang sesuai dengan standar	Indeks GCG rendah
R3.155	Kurangnya akuntabilitas perusahaan	Pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan tidak sesuai dengan prinsip GCG	Indeks GCG rendah
R3.156	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan	Kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundangan-undangan tidak sesuai dengan prinsip GCG	Indeks GCG rendah

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.157	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan	Keadilan dan kesetaraan yang dilakukan perusahaan terhadap hak-hak pemangku kepentingan tidak sesuai dengan prinsip GCG	Indeks GCG rendah
R3.158	Tingkat kolektibilitas tidak sesuai dengan target	Kinerja keuangan mitra binaan menurun	Tingkat kolektibilitas mitra binaan menurun
R3.159	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target	Jumlah dana yang disalurkan menurun, jumlah dana yang tersedia menurun	Tingkat efektivitas penyaluran menurun
R3.160	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik	Perusahaan tidak dapat melakukan kontrol dengan baik terhadap kinerja mitra binaan	Adanya potensi penurunan kinerja mitra binaan
R3.161	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi	*Risk officer* tidak maksimal dalam membantu penerapan manajemen risiko perusahaan	Penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi kurang

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.162	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek	Karyawan tidak melakukan kajian analisis risiko di awal proyek	Adanya potensi risiko terjadi dan belum adanya strategi yang paling optimal untuk menghadapi risiko pada saat proyek berlangsung
R3.163	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja	Kurangnya usaha dalam penyamarataan pemahaman manajemen risiko di perusahaan	*Awareness* terhadap manajemen risiko rendah
R3.164	Tidak tepatnya analisis risiko	Tidak telitinya karyawan dalam proses analisis risiko	Kesalahan strategi yang digunakan untuk menghadapi risiko
R3.165	Tidak terselenggaranya program *risk management award*	Perusahaan tidak dapat menyelenggarakan *risk management award*	Kurangnya motivasi karyawan untuk melakukan manajemen risiko
R3.166	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain	Perusahaan tidak melakukan *benchmarking* untuk manajemen risiko	Kurangnya pengembangan sistem manajemen risiko yang ada di perusahaan

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.167	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*	Perusahaan salah menunjuk *risk officer* dan *risk owner*	Sulit untuk mencapai *risk maturity*
R3.168	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*	Manajemen risiko tidak dirasa penting dalam proses audit	Manajemen risiko perusahaan tidak terimplementasi dengan baik
R3.169	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan	Adanya risiko yang kritis dan tidak teridentifikasi oleh perusahaan	Potensi dampak yang cukup besar dari risiko yang tidak teridentifikasi
R3.170	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala	Perusahaan tidak melakukan *update* pada data manajemen risiko	Adanya risiko baru yang tidak ter data dalam sistem manajemen risiko perusahaan
R3.171	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI	*Auditee* tidak menindaklanjuti hasil temuan SPI	Tidak adanya *improvement* dari hasil audit
R3.172	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait	Pengolahan hasil audit oleh unit kerja terkait kurang baik	Tidak adanya *improvement* dari hasil audit
R3.173	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit	Pemahaman hasil audit oleh unit kerja terkait kurang	Tidak adanya *improvement* dari hasil audit

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R3.174	Kesalahan proses audit	Kesalahan auditor dalam proses identifikasi masalah	Hasil audit tidak tepat

Tabel 4.4.4 Hasil Analisis Risiko Perspektif *Learning and Growth*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R4.1	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan	*Assessment tools* yang harus digunakan untuk *assessment* kompetensi jabatan tidak tersedia	*Assessment* yang dilakukan tidak maksimal
R4.2	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*	Persyaratan kompetensi jabatan tidak sesuai dengan *job description*	Karyawan kesulitan melakukan *job description* karena kompetensi yang tidak sesuai
R4.3	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan	*Assessment* kompetensi tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan	Ketidaksesuaian kompetensi untuk jabatan tersebut
R4.4	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala	Perusahaan tidak melakukan *update* berkala terhadap kompetensi untuk tiap jabatan	Adanya ketidaksesuaian kompetensi seiring berjalannya waktu

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R4.5	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan dalam memenuhi *job description*	Pelatihan tidak mendukung kompetensi pekerja untuk memenuhi *job description*	Adanya ketidaksesuaian kompetensi
R4.6	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan	Karyawan belum memiliki sertifikasi untuk memenuhi *job description*	Adanya ketidaksesuaian kompetensi
R4.7	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja	Ada kebutuhan kompetensi yang tidak diwadahi oleh pelatihan dari perusahaan	Adanya ketidaksesuaian kompetensi
R4.8	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL	Bidang keahlian yang spesifik di PT PAL tidak banyak jumlahnya	Kurangnya *leaders* yang bisa masuk ke dalam *talent pool* BUMN
R4.9	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN	Kurangnya dukungan dari perusahaan untuk mencapai kriteria kompetensi dari *talent pool* BUMN	Karyawan yang masuk ke dalam *talent pool* BUMN sedikit

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R4.10	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN	Perusahaan gagal menerapkan pola karir yang sesuai	Sedikitnya karyawan yang dapat masuk ke dalam *talent pool* BUMN
R4.11	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*	Proses rekrutmen terlalu lama, tidak sesuainya ekspektasi *job seeker*	Sedikitnya peminat yang mendaftar dalam *recruitment* yang diadakan oleh perusahaan
R4.12	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan	Perhitungan kebutuhan karyawan salah	Jumlah karyawan yang diterima kurang dari yang dibutuhkan
R4.13	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting	Karyawan dengan keahlian khusus di perusahaan memutuskan keluar dari perusahaan	Butuh waktu lama untuk mencari pengganti untuk posisi tersebut
R4.14	Kemunduran proses pembayaran *benefit*	Keterlambatan pembayaran insentif	Kepuasan karyawan rendah
R4.15	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan	Rencana pengembangan untuk karyawan tidak tepat	Kepuasan karyawan rendah

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R4.16	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan	Pelatihan tidak dirasa bermanfaat terhadap pengembangan *skill* karyawan	Kepuasan karyawan rendah
R4.17	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan	Sistem remunerasi dirasa tidak sebanding dengan usaha atau tidak sesuai dengan peraturan	Kepuasan karyawan rendah
R4.18	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan	Pola karier yang karyawan dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan	Kepuasan karyawan rendah
R4.19	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan	Kontrol terhadap implementasi budaya perusahaan	Budaya perusahaan tidak terimplementasi dengan baik
R4.20	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan	Kurangnya contoh yang diberikan oleh pemimpin senior dalam mengimplementasi budaya perusahaan	Kurangnya motivasi karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaan

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R4.21	Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan	Sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan kurang memotivasi karyawan	Kurangnya motivasi karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaan
R4.22	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan	Belum adanya optimalnya integrasi antar *software* di perusahaan (*Software* desain, IFS dan lain-lain)	Tidak tercapainya prinsip COBIT yaitu *covering the enterprise end to end*
R4.23	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision making* perusahaan	Penggunaan data dan informasi yang ada pada *software* tidak digunakan secara optimal untuk pengambilan keputusan langkah strategis perusahaan	Tidak tercapainya prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*
R4.24	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*	Penggantian *software* atau sistem informasi di perusahaan	Sistem informasi tidak dapat berjalan secara optimal, tidak tercapainya prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R4.25	Sistem informasi mengalami *error*	Adanya *error* karena keandalan sistem informasi yang kurang	Karyawan mengalami hambatan dalam mengakses informasi, sistem informasi tidak dapat berjalan secara optimal, tidak tercapainya prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*
R4.26	Kerusakan pada ruang *server*	Kesalahan penyimpanan, kerusakan akibat hewan	Kehilangan data, mal fungsi sistem informasi
R4.27	Penggunaan *software* ilegal	*Software* ilegal tidak berfungsi dengan baik	Kepuasan pengguna rendah
R4.28	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet	Adanya gangguan jaringan	Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah
R4.29	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan	*Server* email mengalami gangguan	Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah
R4.30	Performa fungsi *database* berkurang	Akses *database* (ERP, desain, absensi, dll.) sulit dilakukan, membutuhkan waktu lama	Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah

Kode Risiko	Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
R4.31	Performa fungsi *software* berkurang	Penggunaan *software* (NAPA, CADMATIC, dll.) tidak berjalan dengan lancar	Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah
R4.32	Performa fungsi *server* berkurang	*Server* mengalami gangguan, kurangnya *maintenance* pada *server*	Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah
R4.33	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik	OS Komputer untuk *client* tidak berfungsi	Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah
R4.34	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*	Adanya *error* pada pelaksanaan *scheduled back up*	Kehilangan data, terhambatnya pekerjaan
R4.35	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*	Adanay *error* pada proses *restore data back up*	Kehilangan data, terhambatnya pekerjaan
R4.36	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang	Adanya *error* pada *hardware* milik *client*	Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah
R4.37	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba	Pemadaman listrik yang menyebabkan kegagalan fungsi sistem informasi perusahaan	Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah

4.5 Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan proses lanjutan dari analisis penyebab dan dampak risiko pada KPI PT XYZ. Dalam melakukan penilaian risiko, digunakan *likelihood* (kemungkinan terjadinya risiko) dan juga *severity* (dampak dari risiko). Pada proses penilaian risiko ini, dilakukan penetapan parameter skala penilaian untuk *likelihood* dan *severity* dari risiko, kemudian dapat dilakukan penilaian untuk setiap risiko setelah parameter skala penilaian telah ditetapkan.

4.5.1 Parameter Skala Penilaian Likelihood dan Severity Risiko

Parameter skala penilaian risiko untuk *likelihood* dan *severity* ini menggunakan parameter skala penilaian yang berlaku pada PT. XYZ. Berikut merupakan skala penilaian *likelihood* dan *severity* risiko yang digunakan.

Tabel 4.5.1 Parameter Skala Penilaian *Likelihood*

Nilai *Likelihood*	**Parameter Nilai**
1	Peristiwa risiko jarang terjadi/sangat kecil kemungkinan terjadinya
2	Peristiwa risiko kemungkinan kecil terjadi
3	Peristiwa risiko kemungkinan sedang terjadi
4	Peristiwa risiko kemungkinan besar terjadi
5	Peristiwa risiko hampir pasti terjadi/sangat besar kemungkinan terjadinya

(Sumber: PT XYZ)

Tabel 4.5.2 Parameter Skala Penilaian *Severity*

Nilai *Severity*	**Parameter Nilai**
1	Peristiwa risiko berdampak minor/tidak signifikan terhadap sasaran/tujuan perusahaan

Nilai *Severity*	Parameter Nilai
2	Peristiwa risiko berdampak rendah/Sebagian kecil terhadap sasaran/tujuan perusahaan
3	Peristiwa risiko berdampak menengah/cukup luas terhadap sasaran/tujuan perusahaan
4	Peristiwa risiko berdampak besar/luas terhadap sasaran/tujuan perusahaan
5	Peristiwa risiko berdampak dahsyat/sangat luas terhadap sasaran/tujuan perusahaan

(Sumber: PT XYZ)

4.5.2 Penilaian Risiko

Setelah parameter skala *likelihood* dan *severity* sudah berhasil ditentukan, selanjutnya dapat dilakukan penilaian *likelihood* dan *severity* dari tiap risiko berdasarkan hasil analisis penyebab dan dampak dari tiap risiko yang sudah dilakukan sebelumnya. Penilaian risiko dilakukan dengan memberikan kuesioner yang ada pada Lampiran 2 dan diisi oleh Kepala Departemen Manajemen Risiko Korporat PT XYZ.

4.5.2.1 Penilaian Likelihood Risiko

Penilaian *likelihood* dari tiap risiko ini dilakukan dengan menilai penyebab risiko yang sudah dianalisis pada proses sebelumnya dan diberikan nilai sesuai dengan skala penilaian *likelihood.* Berikut merupakan hasil penilaian *likelihood* risiko pada KPI PT. XYZ.

Tabel 4.5.3 Rekapitulasi Penilaian *Likelihood* Risiko

Kode KPI	***Key Performance Indicator***	**Kode Risiko**	**Risiko**	**Nilai *Likelihood***
F1.1	*EBITDA margin*	R1.1	Terjadinya inflasi	4
		R1.2	Kompetisi pasar meningkat	3
		R1.3	Harga pasar menurun	4
		R1.4-1	Peningkatan harga material	4
		R1.5	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan	5
F1.2	ROE	R1.6	Peningkatan *interest rate*	2
		R1.7	Penurunan modal saham perusahaan	1
		R1.8	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan	3
F2.1	Pencapaian target perolehan kontrak	R1.9	Tidak tercapainya target perolehan order	3
		R1.10	Kontrak tidak segera berlaku efektif	2
		R1.11	Kelemahan negosiasi	3
		R1.12	Ketidakmampuan menggandeng *customer*	3
F3.1	HPP *to sales*	R1.4-2	Peningkatan harga material	3
		R1.13	Penurunan *sales* yang signifikan	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R1.14	Ketidaksesuaian *budget* HPP	3
F4.1	*Return on Asset (ROA)*	R1.15	Penurunan produktivitas aset	4
		R1.16	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	2
		R1.17	Penurunan *profit margin*	3
		R1.18	*Endless Hedging*	4
		R1.19	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN	3
		R1.20	Aset tidak diasuransikan	3
		R1.21	Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP	3
		R1.22	*Overbudget* proyek	3
F4.2	*Return on Investment (ROI)*	R1.23	Penurunan *market share*	3
		R1.24	Kesalahan menempatkan investasi	3
		R1.25	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*	2
		R1.26	Penyerapan PMN yang kurang optimal	2
C1.1	Jumlah publikasi di	R2.1	Publikasi membuat citra perusahaan buruk	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
	media pada tahun 2020	R2.2	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*	3
		R2.3	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*	3
		R2.4	Misinterpretasi publikasi	2
		R2.5	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran	2
C1.2	5R Awards	R2.6	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R	2
		R2.7	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R	2
		R2.8	Kurangnya penerapan 5R	2
		R2.9	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R	1
C2.1	Retensi pelanggan	R2.10	Rendahnya *switching cost*	3
		R2.11	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan	2
C2.2	*Customer Engagement Index*	R2.12	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar	2
		R2.13	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R2.14	Persaingan usaha tidak sehat	3
		R2.15	Pencemaran lingkungan	2
		R2.16	Menurunnya kepercayaan pelanggan	2
		R2.17	Minimnya program promosi	2
C3.1	*Customer Satisfaction Index*	R2.18	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan	3
		R2.19	Keterlambatan penyelesaian kontrak	2
		R2.20	Tidak terpenuhinya kontrak	2
		R2.21	Rendahnya kepuasan pelanggan	1
		R2.22	Keakuratan *progress report*	2
		R2.23	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek	2
C4.1	*Complaints handling (%)*	R2.24	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan	1
		R2.25	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan	1

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R2.26	Rekaman komplain hilang	2
		R2.27	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain	2
IBP1.1	Desain mandiri	R3.1	Tidak tersedianya *tools* desain	2
		R3.2	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain	3
		R3.3	Desain kalah bersaing dengan kompetitor	2
		R3.4	Kesalahan menentukan *maker*	2
		R3.5	Tidak andalnya *server* desain	2
		R3.6	Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru	3
		R3.7	Pencurian data desain perusahaan	2
		R3.8	Terbatasnya desain kapal/lisensi	2
IBP2.1	Pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom	R3.9	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan	2
		R3.10	Pengembangan teknologi gagal	3
		R3.11	Perusahaan belum siap mengimplementasikan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
			pengembangan teknologi dalam waktu dekat	
IBP3.1	Peningkatan *market share* produk Bangkap dan Rekumhar	R3.12	Kalah dalam harga	2
		R3.13	Minimnya program promosi	3
		R3.14	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi	2
		R3.15	Menurunnya kepercayaan pelanggan	3
IBP4.1	*Increasing revenue from exported product/foreign order*	R3.16	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* luar negeri	3
		R3.17	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*	3
		R3.18	Terjadinya inflasi besar-besaran	3
		R3.19	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri	3
IBP5.1	Jumlah promosi yang diikuti (dalam dan luar negeri)	R3.20	Terjadi pandemi	3
		R3.21	Ditolak pada acara promosi	2
IBP6.1		R3.22	Bencana alam	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
	Efficient supply chain cost & operation	R3.23	Tidak akuratnya hasil *forecast*	3
		R3.24	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan	4
		R3.25	*Bullwhip effect*	2
		R3.26	Kebakaran gedung SC dan gudang	2
		R3.27	Kegagalan fungsi IFS	2
		R3.28	Kerusakan alat angkut dan angkat	3
		R3.29	Pemilihan spesifikasi *vendor* tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan	3
		R3.30	Tidak akuratnya M01	3
		R3.31	Kehilangan *key supplier*	3
IBP7.1	Perputaran persediaan	R3.32	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima	2
		R3.33	Kehilangan *forwarder*	3
		R3.34	Kesalahan kuantitas pemesanan material	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.35	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan	3
IBP7.2	Persentase *strategic item material* yang tepat waktu	R3.36	Tertahannya material di *port*	3
		R3.37	*Purchase order* tidak bisa diterima oleh IFS	2
		R3.38	Adanya hambatan pada pihak eksternal	3
IBP8.1	*On-time delivery index*	R3.39	*Inventory* tidak akurat	2
		R3.40	*Product rejection*	3
		R3.41	Kesalahan jadwal pengiriman	3
		R3.42	Revisi pekerjaan	2
		R3.43	Ketidaksiapan *dock*	2
		R3.44	Terjadinya kebakaran di area kerja	3
		R3.45	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek	2
IBP8.2	Ketepatan implementasi proyek (S-Curve)	R3.46	Kekurangan jumlah SDM	2
		R3.47	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi	3
		R3.48	Keterlambatan progres proyek baru	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.49	Kualitas tenaga kerja eksternal di bawah standar yang dibutuhkan	3
		R3.50	Spesifikasi material tidak tepat	3
		R3.51	Kerusakan fasilitas produksi	3
		R3.52	Keterbatasan fasilitas utama	2
		R3.53	Kerusakan *dock*	3
		R3.54	Kesalahan perencanaan material	3
		R3.55	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan	2
		R3.56	Kurangnya kemampuan manajerial	2
		R3.57	Kesalahan alokasi sumber daya	2
		R3.58	Pelaksanaan jam lembur	2
		R3.59	Terlambat dalam *update* progres proyek	2
		R3.60	Keterbatasan dana proyek	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.61	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*	3
		R3.62	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material	3
		R3.63	*Over-budget* proyek	3
		R3.64	Kapasitas fasilitas menurun	3
		R3.65	Kehilangan jam kerja efektif	3
		R3.66	*Closing* proyek tertunda	2
		R3.67	Penurunan motivasi kerja	3
IBP 9.1	*Zero defect* produksi	R3.68	Kegagalan pengujian kapal	3
		R3.69	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten	3
		R3.70	Akurasi mesin produksi	3
		R3.71	Kesalahan perhitungan *design performance*	3
		R3.72	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak	2
		R3.73	Kesalahan pengambilan data *engineering*	2
IBP10.1	*Zero accident*	R3.74	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.75	Minimnya informasi keselamatan kerja	2
		R3.76	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit	2
		R3.77	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja	2
		R3.78	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja	2
		R3.79	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis	2
		R3.80	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor	2
IBP10.2	Index Proper Kemen LH	R3.81	Pencemaran lingkungan	2
		R3.82	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, *toner*)	2
		R3.83	Pencemaran limbah material sisa	2
		R3.84	Penanganan pencemaran buruk	2
IBP10.3	SMK 3	R3.85	Keamanan lingkungan perusahaan	1
		R3.86	Pencurian material	1

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.87	Keterbatasan alat pemadam kebakaran	1
		R3.88	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah	2
		R3.89	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll.)	2
		R3.90	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi	2
IBP11.1	*Response rate after sales warranty*	R3.91	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*	2
		R3.92	Proses klaim *warranty* yang lama	3
IBP12.1	*Plant capacity utilization rate*	R3.93	Fluktuasi *demand*	3
		R3.94	Perubahan teknologi pada proses produksi	3
		R3.95	Perubahan desain proses produksi	3
IBP13.1	*Downtime* produksi	R3.96	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.97	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat	3
		R3.98	Padamnya listrik	2
		R3.99	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin	2
IBP13.2	Inventarisasi aset	R3.100	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	2
		R3.101	Kesalahan pencatatan aset	1
IBP14.1	*Current ratio*	R3.102	Dokumen pembayaran hutang	1
		R3.103	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP	1
		R3.104	Perubahan jumlah *short-term debt*	2
		R3.105	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank	2
		R3.106	*Current ratio* perusahaan dibawah rata-rata industri	2
IBP14.2	*Cash ratio*	R3.107	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.108	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran	2
		R3.109	Hilangnya dokumen *cash equivalent*	2
		R3.110	Peningkatan *interest short-term debt*	2
IBP15.1	*Debt to Equity Ratio (DER)*	R3.111	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan	2
		R3.112	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank	2
IBP15.2	*Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*	R3.113	Peningkatan *operating expense*	2
		R3.114	Terjadi inflasi	2
		R3.115	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam	2
IBP15.3	Menambah fasilitas pendanaan	R3.116	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia	1
		R3.117	Buruknya kinerja finansial perusahaan	1
		R3.118	Keterlambatan pengajuan pinjaman	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
IBP16.1	Penyampaian laporan perusahaan	R3.119	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan	2
		R3.120	Kesalahan pengisian laporan perusahaan	2
		R3.121	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap	2
IBP16.2	Indeks KPKU	R3.122	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar	1
		R3.123	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan	2
		R3.124	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah	2
		R3.125	Kurang independennya audit internal dan eksternal	2
		R3.126	Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.127	Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis	2
		R3.128	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis	2
		R3.129	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis	1
		R3.130	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya	3
		R3.131	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan	3
		R3.132	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan	2
		R3.133	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.134	Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU	2
		R3.135	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU	2
		R3.136	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap	2
		R3.137	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU	2
IBP16.3	*Performance management system*	R3.138	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur	2
		R3.139	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*	2
		R3.140	Tidak relevannya ukuran kinerja	2
		R3.141	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.142	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan	1
		R3.143	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan	2
		R3.144	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*	2
		R3.145	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan	1
		R3.146	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan	1
		R3.147	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi	2
		R3.148	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan	2
		R3.149	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan	2
		R3.150	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.151	Kesalahan penetapan KPI *Owner*	2
		R3.152	Kesalahan penetapan *formula* yang digunakan pada KPI	2
IBP17.1	Indeks GCG	R3.153	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal	2
		R3.154	Kurangnya transparansi informasi perusahaan	2
		R3.155	Kurangnya akuntabilitas perusahaan	2
		R3.156	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan	1
		R3.157	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan	1
IBP17.2	Kinerja PKBL	R3.158	Tingkat kolektibilitas tidak sesuai dengan target	2
		R3.159	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target	2
		R3.160	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik	1

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
IBP17.3	Tingkat *risk maturity level*	R3.161	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi	2
		R3.162	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek	2
		R3.163	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja	2
		R3.164	Tidak tepatnya analisis risiko	2
		R3.165	Tidak terselenggaranya program *risk management award*	2
		R3.166	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain	2
		R3.167	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*	2
		R3.168	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R3.169	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan	2
		R3.170	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala	1
IBP17.4	Jumlah *improvement* berdasarkan hasil audit	R3.171	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI	2
		R3.172	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait	1
		R3.173	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit	1
		R3.174	Kesalahan proses audit	1
LG1.1	*Competency fit index*	R4.1	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan	1
		R4.2	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*	2
		R4.3	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
		R4.4	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala	2
		R4.5	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan dalam memenuhi *job description*	2
		R4.6	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan	2
		R4.7	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja	2
LG1.2	*Leaders* yang disarankan masuk dalam *talent pool* BUMN	R4.8	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL	2
		R4.9	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN	2
		R4.10	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
LG1.3	Pemenuhan kebutuhan karyawan	R4.11	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*	2
		R4.12	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan	2
		R4.13	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting	3
LG2.1	*Engagement index*	R4.14	Kemunduran proses pembayaran *benefit*	2
		R4.15	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan	2
		R4.16	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan	2
		R4.17	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan	2
		R4.18	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karir karyawan	2
LG2.2	Meningkatkan iklim kerja	R4.19	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
	yang kondusif dan budaya disiplin	R4.20	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan	2
		R4.21	Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan	2
LG3.1	*COBIT Score*	R4.22	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan	1
		R4.23	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision making* perusahaan	1
		R4.24	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*	2
		R4.25	Sistem informasi mengalami *error*	2
		R4.26	Kerusakan pada ruang *server*	1
LG3.2		R4.27	Penggunaan *software* ilegal	1

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*
	Tingkat kepuasan pengguna	R4.28	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet	1
		R4.29	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan	2
		R4.30	Performa fungsi *database* berkurang	2
		R4.31	Performa fungsi *software* berkurang	1
		R4.32	Performa fungsi *server* berkurang	1
		R4.33	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik	1
		R4.34	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*	1
		R4.35	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*	1
		R4.36	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang	1
		R4.37	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba	2

4.5.2.2 Penilaian Severity Risiko

Penilaian *severity* dari tiap risiko ini dilakukan dengan menilai dampak risiko yang sudah dianalisis pada proses sebelumnya dan diberikan nilai sesuai dengan skala penilaian *severity*. Berikut merupakan hasil penilaian *severity* risiko pada KPI PT. XYZ.

Tabel 4.5.4 Rekapitulasi Penilaian *Severity* Risiko

Kode KPI	***Key Performance Indicator***	**Kode Risiko**	**Risiko**	**Nilai *Severity***
F1.1	*EBITDA margin*	R1.1	Terjadinya inflasi	3
		R1.2	Kompetisi pasar meningkat	3
		R1.3	Harga pasar menurun	3
		R1.4-1	Peningkatan harga material	2
		R1.5	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan	3
F1.2	ROE	R1.6	Peningkatan *interest rate*	2
		R1.7	Penurunan modal saham perusahaan	2
		R1.8	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan	3
F2.1	Pencapaian target perolehan kontrak	R1.9	Tidak tercapainya target perolehan order	4
		R1.10	Kontrak tidak segera berlaku efektif	4
		R1.11	Kelemahan negosiasi	4

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R1.12	Ketidakmampuan menggandeng *customer*	5
F3.1	HPP *to sales*	R1.4-2	Peningkatan harga material	2
		R1.13	Penurunan *sales* yang signifikan	5
		R1.14	Ketidaksesuaian *budget* HPP	4
F4.1	*Return on Asset (ROA)*	R1.15	Penurunan produktivitas aset	4
		R1.16	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	3
		R1.17	Penurunan *profit margin*	5
		R1.18	*Endless Hedging*	2
		R1.19	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN	3
		R1.20	Aset tidak diasuransikan	4
		R1.21	Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP	3
		R1.22	*Overbudget* proyek	3
F4.2	*Return on Investment (ROI)*	R1.23	Penurunan *market share*	4
		R1.24	Kesalahan menempatkan investasi	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R1.25	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*	5
		R1.26	Penyerapan PMN yang kurang optimal	3
C1.1	Jumlah publikasi di media pada tahun 2020	R2.1	Publikasi membuat citra perusahaan buruk	3
		R2.2	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*	3
		R2.3	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*	3
		R2.4	Misinterpretasi publikasi	3
		R2.5	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran	3
C1.2	5R Awards	R2.6	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R	2
		R2.7	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R	2
		R2.8	Kurangnya penerapan 5R	2
		R2.9	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R	2
C2.1	Retensi pelanggan	R2.10	Rendahnya *switching cost*	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R2.11	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan	4
C2.2	*Customer Engagement Index*	R2.12	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar	3
		R2.13	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk	3
		R2.14	Persaingan usaha tidak sehat	3
		R2.15	Pencemaran lingkungan	2
		R2.16	Menurunnya kepercayaan pelanggan	2
		R2.17	Minimnya program promosi	3
C3.1	*Customer Satisfaction Index*	R2.18	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan	3
		R2.19	Keterlambatan penyelesaian kontrak	3
		R2.20	Tidak terpenuhinya kontrak	2
		R2.21	Rendahnya kepuasan pelanggan	2
		R2.22	Keakuratan *progress report*	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R2.23	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek	4
C4.1	*Complaints handling (%)*	R2.24	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan	4
		R2.25	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan	3
		R2.26	Rekaman komplain hilang	2
		R2.27	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain	3
IBP1.1	Desain mandiri	R3.1	Tidak tersedianya *tools* desain	3
		R3.2	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain	3
		R3.3	Desain kalah bersaing dengan kompetitor	3
		R3.4	Kesalahan menentukan *maker*	3
		R3.5	Tidak andalnya *server* desain	3
		R3.6	Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru	3
		R3.7	Pencurian data desain perusahaan	4

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.8	Terbatasnya desain kapal/lisensi	3
IBP2.1	Pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom	R3.9	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan	3
		R3.10	Pengembangan teknologi gagal	3
		R3.11	Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat	3
IBP3.1	Peningkatan *market share* produk Bangkap dan Rekumhar	R3.12	Kalah dalam harga	3
		R3.13	Minimnya program promosi	3
		R3.14	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi	3
		R3.15	Menurunnya kepercayaan pelanggan	3
IBP4.1	*Increasing revenue from exported product/foreign order*	R3.16	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* luar negeri	3
		R3.17	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*	4

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.18	Terjadinya inflasi besar-besaran	4
		R3.19	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri	4
IBP5.1	Jumlah promosi yang diikuti (dalam dan luar negeri)	R3.20	Terjadi pandemi	4
		R3.21	Ditolak pada acara promosi	3
IBP6.1	*Efficient supply chain cost & operation*	R3.22	Bencana alam	4
		R3.23	Tidak akuratnya hasil *forecast*	4
		R3.24	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan	4
		R3.25	*Bullwhip effect*	3
		R3.26	Kebakaran gedung SC dan gudang	3
		R3.27	Kegagalan fungsi IFS	3
		R3.28	Kerusakan alat angkut dan angkat	3
		R3.29	Pemilihan spesifikasi *vendor* tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.30	Tidak akuratnya M01	4
		R3.31	Kehilangan *key supplier*	4
IBP7.1	Perputaran persediaan	R3.32	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima	4
		R3.33	Kehilangan *forwarder*	2
		R3.34	Kesalahan kuantitas pemesanan material	4
		R3.35	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan	3
IBP7.2	Persentase *strategic item material* yang tepat waktu	R3.36	Tertahannya material di *port*	3
		R3.37	*Purchase order* tidak bisa diterima oleh IFS	4
		R3.38	Adanya hambatan pada pihak eksternal	4
IBP8.1	*On-time delivery index*	R3.39	*Inventory* tidak akurat	4
		R3.40	*Product rejection*	4
		R3.41	Kesalahan jadwal pengiriman	4
		R3.42	Revisi pekerjaan	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.43	Tidak siapnya *dock*	3
		R3.44	Terjadinya kebakaran di area kerja	3
		R3.45	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek	3
IBP8.2	Ketepatan implementasi proyek (S-Curve)	R3.46	Kekurangan jumlah SDM	3
		R3.47	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi	3
		R3.48	Keterlambatan progres proyek baru	3
		R3.49	Kualitas tenaga kerja eksternal di bawah standar yang dibutuhkan	3
		R3.50	Spesifikasi material tidak tepat	3
		R3.51	Kerusakan fasilitas produksi	3
		R3.52	Keterbatasan fasilitas utama	4
		R3.53	Kerusakan *dock*	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.54	Kesalahan perencanaan material	3
		R3.55	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan	3
		R3.56	Kurangnya kemampuan manajerial	3
		R3.57	Kesalahan alokasi sumber daya	3
		R3.58	Pelaksanaan jam lembur	3
		R3.59	Terlambat dalam *update* progres proyek	3
		R3.60	Keterbatasan dana proyek	3
		R3.61	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*	3
		R3.62	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material	3
		R3.63	*Over-budget* proyek	3
		R3.64	Kapasitas fasilitas menurun	3
		R3.65	Kehilangan jam kerja efektif	3
		R3.66	*Closing* proyek tertunda	3
		R3.67	Penurunan motivasi kerja	3
IBP 9.1	*Zero defect* produksi	R3.68	Kegagalan pengujian kapal	3
		R3.69	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.70	Akurasi mesin produksi	3
		R3.71	Kesalahan perhitungan *design performance*	2
		R3.72	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak	2
		R3.73	Kesalahan pengambilan data *engineering*	2
IBP10.1	*Zero accident*	R3.74	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu	2
		R3.75	Minimnya informasi keselamatan kerja	2
		R3.76	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit	4
		R3.77	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja	4
		R3.78	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja	3
		R3.79	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis	4
		R3.80	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor	4
IBP10.2	Index Proper Kemen LH	R3.81	Pencemaran lingkungan	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.82	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, *toner*)	2
		R3.83	Pencemaran limbah material sisa	2
		R3.84	Penanganan pencemaran buruk	2
IBP10.3	SMK 3	R3.85	Keamanan lingkungan perusahaan	2
		R3.86	Pencurian material	2
		R3.87	Keterbatasan alat pemadam kebakaran	2
		R3.88	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah	2
		R3.89	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll.)	2
		R3.90	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi	2
IBP11.1	*Response rate after sales warranty*	R3.91	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*	4
		R3.92	Proses klaim *warranty* yang lama	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
IBP12.1	*Plant capacity utilization rate*	R3.93	Fluktuasi *demand*	3
		R3.94	Perubahan teknologi pada proses produksi	4
		R3.95	Perubahan desain proses produksi	4
IBP13.1	*Downtime* produksi	R3.96	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi	3
		R3.97	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat	4
		R3.98	Padamnya listrik	4
		R3.99	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin	4
IBP13.2	Inventarisasi aset	R3.100	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	2
		R3.101	Kesalahan pencatatan aset	2
IBP14.1	*Current ratio*	R3.102	Dokumen pembayaran hutang	2
		R3.103	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.104	Perubahan jumlah *short-term debt*	3
		R3.105	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank	3
		R3.106	*Current ratio* perusahaan dibawah rata-rata industri	3
IBP14.2	*Cash ratio*	R3.107	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*	3
		R3.108	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran	3
		R3.109	Hilangnya dokumen *cash equivalent*	3
		R3.110	Peningkatan *interest short-term debt*	3
IBP15.1	*Debt to Equity Ratio (DER)*	R3.111	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan	3
		R3.112	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank	3
IBP15.2	*Debt Service Coverage Ratio (DSCR)*	R3.113	Peningkatan *operating expense*	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.114	Terjadi inflasi	3
		R3.115	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam	3
IBP15.3	Menambah fasilitas pendanaan	R3.116	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia	3
		R3.117	Buruknya kinerja finansial perusahaan	2
		R3.118	Keterlambatan pengajuan pinjaman	3
IBP16.1	Penyampaian laporan perusahaan	R3.119	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan	3
		R3.120	Kesalahan pengisian laporan perusahaan	3
		R3.121	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap	3
IBP16.2	Indeks KPKU	R3.122	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar	3
		R3.123	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.124	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah	3
		R3.125	Kurang independennya audit internal dan eksternal	3
		R3.126	Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*	3
		R3.127	Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis	3
		R3.128	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis	2
		R3.129	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis	2
		R3.130	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.131	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan	2
		R3.132	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan	2
		R3.133	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan	2
		R3.134	Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU	2
		R3.135	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU	2
		R3.136	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap	2
		R3.137	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU	2
IBP16.3	*Performance management system*	R3.138	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.139	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*	2
		R3.140	Tidak relevannya ukuran kinerja	2
		R3.141	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan	2
		R3.142	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan	2
		R3.143	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan	2
		R3.144	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*	2
		R3.145	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan	2
		R3.146	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.147	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi	2
		R3.148	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan	2
		R3.149	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan	3
		R3.150	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI	3
		R3.151	Kesalahan penetapan KPI *Owner*	2
		R3.152	Kesalahan penetapan *formula* yang digunakan pada KPI	3
IBP17.1	Indeks GCG	R3.153	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal	2
		R3.154	Kurangnya transparansi informasi perusahaan	2
		R3.155	Kurangnya akuntabilitas perusahaan	2
		R3.156	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan	2
		R3.157	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
IBP17.2	Kinerja PKBL	R3.158	Tingkat kolektibilitas tidak sesuai dengan target	3
		R3.159	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target	3
		R3.160	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik	3
IBP17.3	Tingkat *risk maturity level*	R3.161	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi	3
		R3.162	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek	2
		R3.163	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja	2
		R3.164	Tidak tepatnya analisis risiko	3
		R3.165	Tidak terselenggaranya program *risk management award*	3
		R3.166	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R3.167	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*	2
		R3.168	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*	2
		R3.169	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan	3
		R3.170	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala	3
IBP17.4	Jumlah *improvement* berdasarkan hasil audit	R3.171	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI	2
		R3.172	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait	2
		R3.173	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit	2
		R3.174	Kesalahan proses audit	3
LG1.1	*Competency fit index*	R4.1	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan	1
		R4.2	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*	3

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
		R4.3	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan	3
		R4.4	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala	3
		R4.5	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan dalam memenuhi *job description*	2
		R4.6	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan	3
		R4.7	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja	3
LG1.2	*Leaders* yang disarankan masuk dalam *talent pool* BUMN	R4.8	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL	2
		R4.9	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN	2
		R4.10	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
			kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN	
LG1.3	Pemenuhan kebutuhan karyawan	R4.11	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*	2
		R4.12	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan	2
		R4.13	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting	2
LG2.1	*Engagement index*	R4.14	Kemunduran proses pembayaran *benefit*	2
		R4.15	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan	2
		R4.16	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan	2
		R4.17	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan	2
		R4.18	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
LG2.2	Meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan budaya disiplin	R4.19	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan	3
		R4.20	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan	2
		R4.21	Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan	2
LG3.1	*COBIT Score*	R4.22	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan	2
		R4.23	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision making* perusahaan	2
		R4.24	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*	3
		R4.25	Sistem informasi mengalami *error*	2
		R4.26	Kerusakan pada ruang *server*	2

Kode KPI	*Key Performance Indicator*	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Severity*
LG3.2	Tingkat kepuasan pengguna	R4.27	Penggunaan *software* ilegal	2
		R4.28	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet	2
		R4.29	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan	3
		R4.30	Performa fungsi *database* berkurang	3
		R4.31	Performa fungsi *software* berkurang	3
		R4.32	Performa fungsi *server* berkurang	3
		R4.33	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik	2
		R4.34	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*	2
		R4.35	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*	3
		R4.36	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang	2
		R4.37	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba	3

4.6 Pengelompokan Risiko

Setelah penilaian dari tiap risiko sudah berhasil dilakukan, selanjutnya dilakukan pengelompokan risiko berdasarkan nilai risiko. Nilai risiko ini didapatkan dengan mengalikan nilai *likelihood* dan *severity* dari tiap risiko. Setelah itu, risiko dapat dikelompokkan ke dalam kategori risiko yang ada dan dimasukkan ke dalam *risk matrix* yang telah disesuaikan dengan kategori risiko berdasarkan nilai risiko. Dari proses pengelompokan risiko ini, dapat diketahui risiko yang harus ditangani dengan membandingkan nilai risiko dan juga *risk appetite* dari PT. XYZ.

4.6.1 Hasil Penilaian Risiko

Berikut merupakan rekapitulasi hasil penilaian risiko yang telah dilakukan dengan mengalikan nilai *likelihood* dan *severity* dari tiap risiko.

Tabel 4.6.1 Rekapitulasi Nilai Risiko

Kode KPI	**Kode Risiko**	**Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Nilai *Severity***	**Nilai Risiko**
F1.1	R1.1	Terjadinya inflasi	4	3	12
	R1.2	Kompetisi pasar meningkat	3	3	9
	R1.3	Harga pasar menurun	4	3	12
	R1.4-1	Peningkatan harga material	4	2	8
	R1.5	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan	5	3	15
F1.2	R1.6	Peningkatan *interest rate*	2	2	4
	R1.7	Penurunan modal saham perusahaan	1	2	2

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R1.8	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan	3	3	9
F2.1	R1.9	Tidak tercapainya target perolehan order	3	4	12
	R1.10	Kontrak tidak segera berlaku efektif	2	4	8
	R1.11	Kelemahan negosiasi	3	4	12
	R1.12	Ketidakmampuan menggandeng *customer*	3	5	15
F3.1	R1.4-2	Peningkatan harga material	3	2	6
	R1.13	Penurunan *sales* yang signifikan	3	5	15
	R1.14	Ketidaksesuaian *budget* HPP	3	4	12
F4.1	R1.15	Penurunan produktivitas aset	4	4	16
	R1.16	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	2	3	6
	R1.17	Penurunan *profit margin*	3	5	15
	R1.18	*Endless Hedging*	4	2	8
	R1.19	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN	3	3	9
	R1.20	Aset tidak diasuransikan	3	4	12

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R1.21	Keterlambatan/ketidakses uaian penyusunan RKAP	3	3	9
	R1.22	*Overbudget* proyek	3	3	9
F4.2	R1.23	Penurunan *market share*	3	4	12
	R1.24	Kesalahan menempatkan investasi	3	2	6
	R1.25	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*	2	5	10
	R1.26	Penyerapan PMN yang kurang optimal	2	3	6
C1.1	R2.1	Publikasi membuat citra perusahaan buruk	3	3	9
	R2.2	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*	3	3	9
	R2.3	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*	3	3	9
	R2.4	Misinterpretasi publikasi	2	3	6
	R2.5	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran	2	3	6
C1.2	R2.6	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R2.7	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R	2	2	4
	R2.8	Kurangnya penerapan 5R	2	2	4
	R2.9	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R	1	2	2
C2.1	R2.10	Rendahnya *switching cost*	3	2	6
	R2.11	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan	2	4	8
C2.2	R2.12	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar	2	3	6
	R2.13	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk	3	3	9
	R2.14	Persaingan usaha tidak sehat	3	3	9
	R2.15	Pencemaran lingkungan	2	2	4
	R2.16	Menurunnya kepercayaan pelanggan	2	2	4
	R2.17	Minimnya program promosi	2	3	6
C3.1	R2.18	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan	3	3	9

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R2.19	Keterlambatan penyelesaian kontrak	2	3	6
	R2.20	Tidak terpenuhinya kontrak	2	2	4
	R2.21	Rendahnya kepuasan pelanggan	1	2	2
	R2.22	Keakuratan *progress report*	2	2	4
	R2.23	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek	2	4	8
C4.1	R2.24	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan	1	4	4
	R2.25	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan	1	3	3
	R2.26	Rekaman komplain hilang	2	2	4
	R2.27	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain	2	3	6
IBP1.1	R3.1	Tidak tersedianya *tools* desain	2	3	6

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.2	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain	3	3	9
	R3.3	Desain kalah bersaing dengan kompetitor	2	3	6
	R3.4	Kesalahan menentukan *maker*	2	3	6
	R3.5	Tidak andalnya *server* desain	2	3	6
	R3.6	Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru	3	3	9
	R3.7	Pencurian data desain perusahaan	2	4	8
	R3.8	Terbatasnya desain kapal/lisensi	2	3	6
IBP2.1	R3.9	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan	2	3	6
	R3.10	Pengembangan teknologi gagal	3	3	9
	R3.11	Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat	2	3	6

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
IBP3.1	R3.12	Kalah dalam harga	2	3	6
	R3.13	Minimnya program promosi	3	3	9
	R3.14	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi	2	3	6
	R3.15	Menurunnya kepercayaan pelanggan	3	3	9
IBP4.1	R3.16	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* luar negeri	3	3	9
	R3.17	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*	3	4	12
	R3.18	Terjadinya inflasi besar-besaran	3	4	12
	R3.19	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri	3	4	12
IBP5.1	R3.20	Terjadi pandemi	3	4	12
	R3.21	Ditolak pada acara promosi	2	3	6
IBP6.1	R3.22	Bencana alam	3	4	12

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.23	Tidak akuratnya hasil *forecast*	3	4	12
	R3.24	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan	4	4	16
	R3.25	*Bullwhip effect*	2	3	6
	R3.26	Kebakaran gedung SC dan gudang	2	3	6
	R3.27	Kegagalan fungsi IFS	2	3	6
	R3.28	Kerusakan alat angkut dan angkat	3	3	9
	R3.29	Pemilihan spesifikasi *vendor* tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan	3	3	9
	R3.30	Tidak akuratnya M01	3	4	12
	R3.31	Kehilangan *key supplier*	3	4	12
IBP7.1	R3.32	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima	2	4	8
	R3.33	Kehilangan *forwarder*	3	2	6
	R3.34	Kesalahan kuantitas pemesanan material	3	4	12

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.35	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan	3	3	9
IBP7.2	R3.36	Tertahannya material di *port*	3	3	9
	R3.37	*Purchase order* tidak bisa diterima oleh IFS	2	4	8
	R3.38	Adanya hambatan pada pihak eksternal	3	4	12
IBP8.1	R3.39	*Inventory* tidak akurat	2	4	8
	R3.40	*Product rejection*	3	4	12
	R3.41	Kesalahan jadwal pengiriman	3	4	12
	R3.42	Revisi pekerjaan	2	3	6
	R3.43	Ketidaksiapan *dock*	2	3	6
	R3.44	Terjadinya kebakaran di area kerja	3	3	9
	R3.45	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek	2	3	6
IBP8.2	R3.46	Kekurangan jumlah SDM	2	3	6
	R3.47	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi	3	3	9
	R3.48	Keterlambatan progres proyek baru	3	3	9

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.49	Kualitas tenaga kerja eksternal dibawah standar yang dibutuhkan	3	3	9
	R3.50	Spesifikasi material tidak tepat	3	3	9
	R3.51	Kerusakan fasilitas produksi	3	3	9
	R3.52	Keterbatasan fasilitas utama	2	4	8
	R3.53	Kerusakan *dock*	3	3	9
	R3.54	Kesalahan perencanaan material	3	3	9
	R3.55	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan	2	3	6
	R3.56	Kurangnya kemampuan manajerial	2	3	6
	R3.57	Kesalahan alokasi sumber daya	2	3	6
	R3.58	Pelaksanaan jam lembur	2	3	6
	R3.59	Terlambat dalam *update* progres proyek	2	3	6
	R3.60	Keterbatasan dana proyek	2	3	6

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.61	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*	3	3	9
	R3.62	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material	3	3	9
	R3.63	*Over-budget* proyek	3	3	9
	R3.64	Kapasitas fasilitas menurun	3	3	9
	R3.65	Kehilangan jam kerja efektif	3	3	9
	R3.66	*Closing* proyek tertunda	2	3	6
	R3.67	Penurunan motivasi kerja	3	3	9
IBP 9.1	R3.68	Kegagalan pengujian kapal	3	3	9
	R3.69	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten	3	3	9
	R3.70	Akurasi mesin produksi	3	3	9
	R3.71	Kesalahan perhitungan *design performance*	3	2	6
	R3.72	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak	2	2	4
	R3.73	Kesalahan pengambilan data *engineering*	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
IBP10.1	R3.74	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu	2	2	4
	R3.75	Minimnya informasi keselamatan kerja	2	2	4
	R3.76	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit	2	4	8
	R3.77	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja	2	4	8
	R3.78	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja	2	3	6
	R3.79	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis	2	4	8
	R3.80	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor	2	4	8
IBP10.2	R3.81	Pencemaran lingkungan	2	3	6
	R3.82	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, *toner*)	2	2	4
	R3.83	Pencemaran limbah material sisa	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.84	Penanganan pencemaran buruk	2	2	4
IBP10.3	R3.85	Keamanan lingkungan perusahaan	1	2	2
	R3.86	Pencurian material	1	2	2
	R3.87	Keterbatasan alat pemadam kebakaran	1	2	2
	R3.88	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah	2	2	4
	R3.89	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll.)	2	2	4
	R3.90	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi	2	2	4
IBP11.1	R3.91	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*	2	4	8
	R3.92	Proses klaim *warranty* yang lama	3	3	9
IBP12.1	R3.93	Fluktuasi *demand*	3	3	9
	R3.94	Perubahan teknologi pada proses produksi	3	4	12

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.95	Perubahan desain proses produksi	3	4	12
IBP13.1	R3.96	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi	3	3	9
	R3.97	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat	3	4	12
	R3.98	Padamnya listrik	2	4	8
	R3.99	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin	2	4	8
IBP13.2	R3.100	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	2	2	4
	R3.101	Kesalahan pencatatan aset	1	2	2
IBP14.1	R3.102	Dokumen pembayaran hutang	1	2	2
	R3.103	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP	1	2	2
	R3.104	Perubahan jumlah *short-term debt*	2	3	6
	R3.105	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank	2	3	6

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.106	*Current ratio* perusahaan dibawah rata-rata industri	2	3	6
IBP14.2	R3.107	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*	3	3	9
	R3.108	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran	2	3	6
	R3.109	Hilangnya dokumen *cash equivalent*	2	3	6
	R3.110	Peningkatan *interest short-term debt*	2	3	6
IBP15.1	R3.111	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan	2	3	6
	R3.112	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank	2	3	6
IBP15.2	R3.113	Peningkatan *operating expense*	2	3	6
	R3.114	Terjadi inflasi	2	3	6
	R3.115	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam	2	3	6

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
IBP15.3	R3.116	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia	1	3	3
	R3.117	Buruknya kinerja finansial perusahaan	1	2	2
	R3.118	Keterlambatan pengajuan pinjaman	2	3	6
IBP16.1	R3.119	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan	2	3	6
	R3.120	Kesalahan pengisian laporan perusahaan	2	3	6
	R3.121	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap	2	3	6
IBP16.2	R3.122	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar	1	3	3
	R3.123	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan	2	3	6
	R3.124	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan	2	3	6

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
		kebijakan penting tidak dua arah			
	R3.125	Kurang independennya audit internal dan eksternal	2	3	6
	R3.126	Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*	2	3	6
	R3.127	Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis	2	3	6
	R3.128	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis	2	2	4
	R3.129	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis	1	2	2
	R3.130	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya	3	3	9

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.131	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan	3	2	6
	R3.132	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan	2	2	4
	R3.133	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan	2	2	4
	R3.134	Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU	2	2	4
	R3.135	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU	2	2	4
	R3.136	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap	2	2	4
	R3.137	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
IBP16.3	R3.138	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur	2	2	4
	R3.139	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*	2	2	4
	R3.140	Tidak relevannya ukuran kinerja	2	2	4
	R3.141	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan	2	2	4
	R3.142	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan	1	2	2
	R3.143	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan	2	2	4
	R3.144	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.145	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan	1	2	2
	R3.146	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan	1	2	2
	R3.147	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi	2	2	4
	R3.148	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan	2	2	4
	R3.149	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan	2	3	6
	R3.150	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI	2	3	6
	R3.151	Kesalahan penetapan KPI *Owner*	2	2	4
	R3.152	Kesalahan penetapan *formula* yang digunakan pada KPI	2	3	6
IBP17.1	R3.153	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.154	Kurangnya transparansi informasi perusahaan	2	2	4
	R3.155	Kurangnya akuntabilitas perusahaan	2	2	4
	R3.156	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan	1	2	2
	R3.157	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan	1	2	2
IBP17.2	R3.158	Tingkat kolektibilitas tidak sesuai dengan target	2	3	6
	R3.159	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target	2	3	6
	R3.160	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik	1	3	3
IBP17.3	R3.161	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi	2	3	6
	R3.162	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek	2	2	4
	R3.163	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.164	Tidak tepatnya analisis risiko	2	3	6
	R3.165	Tidak terselenggaranya program *risk management award*	2	3	6
	R3.166	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain	2	3	6
	R3.167	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*	2	2	4
	R3.168	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*	2	2	4
	R3.169	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan	2	3	6
	R3.170	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala	1	3	3
IBP17.4	R3.171	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R3.172	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait	1	2	2
	R3.173	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit	1	2	2
	R3.174	Kesalahan proses audit	1	3	3
LG1.1	R4.1	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan	1	1	1
	R4.2	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*	2	3	6
	R4.3	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan	2	3	6
	R4.4	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala	2	3	6
	R4.5	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
		dalam memenuhi *job description*			
	R4.6	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan	2	3	6
	R4.7	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja	2	3	6
LG1.2	R4.8	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL	2	2	4
	R4.9	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN	2	2	4
	R4.10	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN	2	2	4
LG1.3	R4.11	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*	2	2	4

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R4.12	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan	2	2	4
	R4.13	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting	3	2	6
LG2.1	R4.14	Kemunduran proses pembayaran *benefit*	2	2	4
	R4.15	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan	2	2	4
	R4.16	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan	2	2	4
	R4.17	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan	2	2	4
	R4.18	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan	2	2	4
LG2.2	R4.19	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan	2	3	6

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R4.20	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan	2	2	4
	R4.21	Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan	2	2	4
LG3.1	R4.22	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan	1	2	2
	R4.23	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision making* perusahaan	1	2	2
	R4.24	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*	2	3	6
	R4.25	Sistem informasi mengalami *error*	2	2	4
	R4.26	Kerusakan pada ruang *server*	1	2	2

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
LG3.2	R4.27	Penggunaan *software* ilegal	1	2	2
	R4.28	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet	1	2	2
	R4.29	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan	2	3	6
	R4.30	Performa fungsi *database* berkurang	2	3	6
	R4.31	Performa fungsi *software* berkurang	1	3	3
	R4.32	Performa fungsi *server* berkurang	1	3	3
	R4.33	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik	1	2	2
	R4.34	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*	1	2	2
	R4.35	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*	1	3	3
	R4.36	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang	1	2	2

Kode KPI	Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko
	R4.37	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba	2	3	6

4.6.2 Penentuan Kategori Risiko

Penentuan kategori risiko ini dilakukan dengan menggunakan kategori risiko yang digunakan oleh perusahaan dalam proses manajemen risikonya. Ada empat kategori risiko yang ada, yaitu risiko ekstrem, risiko tinggi, risiko menengah dan risiko rendah. Berikut merupakan *risk matrix* yang telah disesuaikan dengan kategori risiko yang digunakan oleh perusahaan.

Severity / *Likelihood*	1	2	3	4	5
	Tidak Signifikan	Minor	Medium	Mayor	Malapetaka
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

Gambar 4.6.1 *Risk Matrix* sesuai dengan Level Risiko yang Digunakan Perusahaan

(Sumber: PT.XYZ)

Berdasarkan kategori risiko yang ada pada *risk matrix* di atas, dapat dilihat bahwa terdapat 4 warna yang berbeda, warna ini menunjukkan perbedaan kategori

risiko sesuai dengan nilai tiap risiko. Warna merah merupakan warna untuk kategori risiko ekstrem, warna oranye merupakan warna untuk kategori risiko tinggi, warna kuning merupakan warna untuk kategori risiko menengah dan warna hijau yang merupakan warna untuk kategori risiko rendah.

Dari hasil kategorisasi risiko yang ada dan telah disesuaikan pada *risk matrix* di atas, berikut merupakan kategori risiko pada KPI PT XYZ.

Tabel 4.6.2 Kategorisasi Risiko

Kode Risiko	**Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Nilai *Severity***	**Nilai Risiko**	**Kategori Risiko**
R1.15	Penurunan produktivitas aset	4	4	16	Tinggi
R3.24	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan	4	4	16	Tinggi
R1.5	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan	5	3	15	Tinggi
R1.12	Ketidakmampuan menggandeng *customer*	3	5	15	Tinggi
R1.13	Penurunan *sales* yang signifikan	3	5	15	Tinggi
R1.17	Penurunan *profit margin*	3	5	15	Tinggi
R1.1	Terjadinya inflasi	4	3	12	Tinggi
R1.3	Harga pasar menurun	4	3	12	Tinggi
R1.9	Tidak tercapainya target perolehan order	3	4	12	Tinggi
R1.11	Kelemahan negosiasi	3	4	12	Tinggi
R1.14	Ketidaksesuaian *budget* HPP	3	4	12	Tinggi

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R1.20	Aset tidak diasuransikan	3	4	12	Tinggi
R1.23	Penurunan *market share*	3	4	12	Tinggi
R3.17	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*	3	4	12	Tinggi
R3.18	Terjadinya inflasi besar-besaran	3	4	12	Tinggi
R3.19	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri	3	4	12	Tinggi
R3.20	Terjadi pandemi	3	4	12	Tinggi
R3.22	Bencana alam	3	4	12	Tinggi
R3.23	Tidak akuratnya hasil *forecast*	3	4	12	Tinggi
R3.30	Tidak akuratnya M01	3	4	12	Tinggi
R3.31	Kehilangan *key supplier*	3	4	12	Tinggi
R3.34	Kesalahan kuantitas pemesanan material	3	4	12	Tinggi

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.38	Adanya hambatan pada pihak eksternal	3	4	12	Tinggi
R3.40	*Product rejection*	3	4	12	Tinggi
R3.41	Kesalahan jadwal pengiriman	3	4	12	Tinggi
R3.94	Perubahan teknologi pada proses produksi	3	4	12	Tinggi
R3.95	Perubahan desain proses produksi	3	4	12	Tinggi
R3.97	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat	3	4	12	Tinggi
R1.25	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*	2	5	10	Tinggi
R1.2	Kompetisi pasar meningkat	3	3	9	Menengah
R1.8	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan	3	3	9	Menengah
R1.19	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN	3	3	9	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R1.21	Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP	3	3	9	Menengah
R1.22	*Overbudget* proyek	3	3	9	Menengah
R2.1	Publikasi membuat citra perusahaan buruk	3	3	9	Menengah
R2.2	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*	3	3	9	Menengah
R2.3	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*	3	3	9	Menengah
R2.13	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk	3	3	9	Menengah
R2.14	Persaingan usaha tidak sehat	3	3	9	Menengah
R2.18	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan	3	3	9	Menengah
R3.2	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain	3	3	9	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.6	Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru	3	3	9	Menengah
R3.10	Pengembangan teknologi gagal	3	3	9	Menengah
R3.13	Minimnya program promosi	3	3	9	Menengah
R3.15	Menurunnya kepercayaan pelanggan	3	3	9	Menengah
R3.16	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* luar negeri	3	3	9	Menengah
R3.28	Kerusakan alat angkut dan angkat	3	3	9	Menengah
R3.29	Pemilihan spesifikasi *vendor* tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan	3	3	9	Menengah
R3.35	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan	3	3	9	Menengah
R3.36	Tertahannya material di *port*	3	3	9	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.44	Terjadinya kebakaran di area kerja	3	3	9	Menengah
R3.47	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi	3	3	9	Menengah
R3.48	Keterlambatan progres proyek baru	3	3	9	Menengah
R3.49	Kualitas tenaga kerja eksternal dibawah standar yang dibutuhkan	3	3	9	Menengah
R3.50	Spesifikasi material tidak tepat	3	3	9	Menengah
R3.51	Kerusakan fasilitas produksi	3	3	9	Menengah
R3.53	Kerusakan *dock*	3	3	9	Menengah
R3.54	Kesalahan perencanaan material	3	3	9	Menengah
R3.61	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*	3	3	9	Menengah
R3.62	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material	3	3	9	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.63	*Over-budget* proyek	3	3	9	Menengah
R3.64	Kapasitas fasilitas menurun	3	3	9	Menengah
R3.65	Kehilangan jam kerja efektif	3	3	9	Menengah
R3.67	Penurunan motivasi kerja	3	3	9	Menengah
R3.68	Kegagalan pengujian kapal	3	3	9	Menengah
R3.69	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten	3	3	9	Menengah
R3.70	Akurasi mesin produksi	3	3	9	Menengah
R3.92	Proses klaim *warranty* yang lama	3	3	9	Menengah
R3.93	Fluktuasi *demand*	3	3	9	Menengah
R3.96	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi	3	3	9	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.107	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*	3	3	9	Menengah
R3.130	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya	3	3	9	Menengah
R1.4-1	Peningkatan harga material	4	2	8	Menengah
R1.10	Kontrak tidak segera berlaku efektif	2	4	8	Menengah
R1.18	*Endless Hedging*	4	2	8	Menengah
R2.11	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan	2	4	8	Menengah
R2.23	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek	2	4	8	Menengah
R3.7	Pencurian data desain perusahaan	2	4	8	Menengah
R3.32	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima	2	4	8	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.37	*Purchase order* tidak bisa diterima oleh IFS	2	4	8	Menengah
R3.39	*Inventory* tidak akurat	2	4	8	Menengah
R3.52	Keterbatasan fasilitas utama	2	4	8	Menengah
R3.76	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit	2	4	8	Menengah
R3.77	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja	2	4	8	Menengah
R3.79	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis	2	4	8	Menengah
R3.80	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor	2	4	8	Menengah
R3.91	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*	2	4	8	Menengah
R3.98	Padamnya listrik	2	4	8	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.99	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin	2	4	8	Menengah
R1.4-2	Peningkatan harga material	3	2	6	Menengah
R1.16	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	2	3	6	Menengah
R1.24	Kesalahan menempatkan investasi	3	2	6	Menengah
R1.26	Penyerapan PMN yang kurang optimal	2	3	6	Menengah
R2.4	Misinterpretasi publikasi	2	3	6	Menengah
R2.5	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran	2	3	6	Menengah
R2.10	Rendahnya *switching cost*	3	2	6	Menengah
R2.12	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar	2	3	6	Menengah
R2.17	Minimnya program promosi	2	3	6	Menengah
R2.19	Keterlambatan penyelesaian kontrak	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R2.27	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain	2	3	6	Menengah
R3.1	Tidak tersedianya *tools* desain	2	3	6	Menengah
R3.3	Desain kalah bersaing dengan kompetitor	2	3	6	Menengah
R3.4	Kesalahan menentukan *maker*	2	3	6	Menengah
R3.5	Tidak andalnya *server* desain	2	3	6	Menengah
R3.8	Terbatasnya desain kapal/lisensi	2	3	6	Menengah
R3.9	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan	2	3	6	Menengah
R3.11	Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat	2	3	6	Menengah
R3.12	Kalah dalam harga	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.14	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi	2	3	6	Menengah
R3.21	Ditolak pada acara promosi	2	3	6	Menengah
R3.25	*Bullwhip effect*	2	3	6	Menengah
R3.26	Kebakaran gedung SC dan gudang	2	3	6	Menengah
R3.27	Kegagalan fungsi IFS	2	3	6	Menengah
R3.33	Kehilangan *forwarder*	3	2	6	Menengah
R3.42	Revisi pekerjaan	2	3	6	Menengah
R3.43	Tidak siapnya *dock*	2	3	6	Menengah
R3.45	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek	2	3	6	Menengah
R3.46	Kekurangan jumlah SDM	2	3	6	Menengah
R3.55	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan	2	3	6	Menengah
R3.56	Kurangnya kemampuan manajerial	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.57	Kesalahan alokasi sumber daya	2	3	6	Menengah
R3.58	Pelaksanaan jam lembur	2	3	6	Menengah
R3.59	Terlambat dalam *update* progres proyek	2	3	6	Menengah
R3.60	Keterbatasan dana proyek	2	3	6	Menengah
R3.66	*Closing* proyek tertunda	2	3	6	Menengah
R3.71	Kesalahan perhitungan *design performance*	3	2	6	Menengah
R3.78	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja	2	3	6	Menengah
R3.81	Pencemaran lingkungan	2	3	6	Menengah
R3.104	Perubahan jumlah *short-term debt*	2	3	6	Menengah
R3.105	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.106	*Current ratio* perusahaan di bawah rata-rata industri	2	3	6	Menengah
R3.108	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran	2	3	6	Menengah
R3.109	Hilangnya dokumen *cash equivalent*	2	3	6	Menengah
R3.110	Peningkatan *interest short-term debt*	2	3	6	Menengah
R3.111	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan	2	3	6	Menengah
R3.112	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank	2	3	6	Menengah
R3.113	Peningkatan *operating expense*	2	3	6	Menengah
R3.114	Terjadi inflasi	2	3	6	Menengah
R3.115	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam	2	3	6	Menengah
R3.118	Keterlambatan pengajuan pinjaman	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.119	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan	2	3	6	Menengah
R3.120	Kesalahan pengisian laporan perusahaan	2	3	6	Menengah
R3.121	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap	2	3	6	Menengah
R3.123	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan	2	3	6	Menengah
R3.124	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah	2	3	6	Menengah
R3.125	Kurang independennya audit internal dan eksternal	2	3	6	Menengah
R3.126	Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.127	Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis	2	3	6	Menengah
R3.131	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan	3	2	6	Menengah
R3.149	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan	2	3	6	Menengah
R3.150	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI	2	3	6	Menengah
R3.152	Kesalahan penetapan *formula* yang digunakan pada KPI	2	3	6	Menengah
R3.158	Tingkat kolektabilitas tidak sesuai dengan target	2	3	6	Menengah
R3.159	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target	2	3	6	Menengah
R3.161	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.164	Ketidaktepatan analisis risiko	2	3	6	Menengah
R3.165	Tidak terselenggaranya program *risk management award*	2	3	6	Menengah
R3.166	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain	2	3	6	Menengah
R3.169	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan	2	3	6	Menengah
R4.2	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*	2	3	6	Menengah
R4.3	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan	2	3	6	Menengah
R4.4	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R4.6	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan	2	3	6	Menengah
R4.7	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja	2	3	6	Menengah
R4.13	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting	3	2	6	Menengah
R4.19	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan	2	3	6	Menengah
R4.24	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*	2	3	6	Menengah
R4.29	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan	2	3	6	Menengah
R4.30	Performa fungsi *database* berkurang	2	3	6	Menengah
R4.37	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba	2	3	6	Menengah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R1.6	Peningkatan *interest rate*	2	2	4	Rendah
R2.6	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R	2	2	4	Rendah
R2.7	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R	2	2	4	Rendah
R2.8	Kurangnya penerapan 5R	2	2	4	Rendah
R2.15	Pencemaran lingkungan	2	2	4	Rendah
R2.16	Menurunnya kepercayaan pelanggan	2	2	4	Rendah
R2.20	Tidak terpenuhinya kontrak	2	2	4	Rendah
R2.22	Keakuratan *progress report*	2	2	4	Rendah
R2.24	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan	1	4	4	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R2.26	Rekaman komplain hilang	2	2	4	Rendah
R3.72	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak	2	2	4	Rendah
R3.73	Kesalahan pengambilan data *engineering*	2	2	4	Rendah
R3.74	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu	2	2	4	Rendah
R3.75	Minimnya informasi keselamatan kerja	2	2	4	Rendah
R3.82	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, toner)	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.83	Pencemaran limbah material sisa	2	2	4	Rendah
R3.84	Penanganan pencemaran buruk	2	2	4	Rendah
R3.88	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah	2	2	4	Rendah
R3.89	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll.)	2	2	4	Rendah
R3.90	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi	2	2	4	Rendah
R3.100	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	2	2	4	Rendah
R3.128	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.132	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan	2	2	4	Rendah
R3.133	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan	2	2	4	Rendah
R3.134	Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU	2	2	4	Rendah
R3.135	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU	2	2	4	Rendah
R3.136	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap	2	2	4	Rendah
R3.137	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.138	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur	2	2	4	Rendah
R3.139	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*	2	2	4	Rendah
R3.140	Tidak relevannya ukuran kinerja	2	2	4	Rendah
R3.141	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan	2	2	4	Rendah
R3.143	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan	2	2	4	Rendah
R3.144	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*	2	2	4	Rendah
R3.147	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi	2	2	4	Rendah
R3.148	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.151	Kesalahan penetapan KPI *Owner*	2	2	4	Rendah
R3.153	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal	2	2	4	Rendah
R3.154	Kurangnya transparansi informasi perusahaan	2	2	4	Rendah
R3.155	Kurangnya akuntabilitas perusahaan	2	2	4	Rendah
R3.162	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek	2	2	4	Rendah
R3.163	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja	2	2	4	Rendah
R3.167	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*	2	2	4	Rendah
R3.168	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.171	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI	2	2	4	Rendah
R4.5	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan dalam memenuhi *job description*	2	2	4	Rendah
R4.8	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL	2	2	4	Rendah
R4.9	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN	2	2	4	Rendah
R4.10	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN	2	2	4	Rendah
R4.11	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R4.12	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan	2	2	4	Rendah
R4.14	Kemunduran proses pembayaran *benefit*	2	2	4	Rendah
R4.15	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan	2	2	4	Rendah
R4.16	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan	2	2	4	Rendah
R4.17	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan	2	2	4	Rendah
R4.18	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan	2	2	4	Rendah
R4.20	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan	2	2	4	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R4.21	Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan	2	2	4	Rendah
R4.25	Sistem informasi mengalami *error*	2	2	4	Rendah
R2.25	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan	1	3	3	Rendah
R3.116	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia	1	3	3	Rendah
R3.122	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar	1	3	3	Rendah
R3.160	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik	1	3	3	Rendah
R3.170	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala	1	3	3	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.174	Kesalahan proses audit	1	3	3	Rendah
R4.31	Performa fungsi *software* berkurang	1	3	3	Rendah
R4.32	Performa fungsi *server* berkurang	1	3	3	Rendah
R4.35	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*	1	3	3	Rendah
R1.7	Penurunan modal saham perusahaan	1	2	2	Rendah
R2.9	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R	1	2	2	Rendah
R2.21	Rendahnya kepuasan pelanggan	1	2	2	Rendah
R3.85	Keamanan lingkungan perusahaan	1	2	2	Rendah
R3.86	Pencurian material	1	2	2	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.87	Keterbatasan alat pemadam kebakaran	1	2	2	Rendah
R3.101	Kesalahan pencatatan aset	1	2	2	Rendah
R3.102	Dokumen pembayaran hutang	1	2	2	Rendah
R3.103	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP	1	2	2	Rendah
R3.117	Buruknya kinerja finansial perusahaan	1	2	2	Rendah
R3.129	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis	1	2	2	Rendah
R3.142	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan	1	2	2	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R3.145	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan	1	2	2	Rendah
R3.146	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan	1	2	2	Rendah
R3.156	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan	1	2	2	Rendah
R3.157	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan	1	2	2	Rendah
R3.172	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait	1	2	2	Rendah
R3.173	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit	1	2	2	Rendah
R4.22	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan	1	2	2	Rendah

Kode Risiko	Risiko	Nilai *Likelihood*	Nilai *Severity*	Nilai Risiko	Kategori Risiko
R4.23	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision making* perusahaan	1	2	2	Rendah
R4.26	Kerusakan pada ruang *server*	1	2	2	Rendah
R4.27	Penggunaan *software* ilegal	1	2	2	Rendah
R4.28	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet	1	2	2	Rendah
R4.33	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik	1	2	2	Rendah
R4.34	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*	1	2	2	Rendah
R4.36	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang	1	2	2	Rendah
R4.1	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan	1	1	1	Rendah

4.6.2.1 Penyusunan Risk Matrix

Setelah dilakukan kategorisasi level untuk tiap risiko, hasil kategorisasi level tersebut dapat digunakan untuk menyusun *risk matrix*. Dalam penyusunan *risk matrix* untuk risiko pada KPI PT XYZ ini, dilakukan secara terpisah untuk tiap perspektif BSC. Berikut merupakan hasil penyusunan *risk matrix* untuk empat perspektif BSC yang sudah dilakukan.

Severity / *Likelihood*	1	2	3	4	5
	Tidak Signifikan	Minor	Medium	Mayor	Malapetaka
5			R1.5		
4		R1.4-1, R1.18	R1.1, R1.3	R1.15	
3		R1.4-2, R1.24	R1.2, R1.8, R1.19, R1.21, R1.22	R1.9, R1.11, R1.14, R1.20, R1.23	R1.12, R1.13, R1.17
2		R1.6	R1.16, R1.26	R1.10	R1.25
1		R1.7			

Gambar 4.6.2 *Risk Matrix* untuk Perspektif Finansial

Severity / Likelihood	1	2	3	4	5
	Tidak Signifikan	Minor	Medium	Mayor	Malapetaka
5					
4					
3		R2.10	R2.1, R2.2, R2.3, R2.13, R2.14, R2.18		
2		R2.6, R2.7, R2.8, R2.15, R2.16, R2.20, R2.22, R2.24, R2.26	R2.4, R2.5, R2.12, R2.17, R2.19, R2.27	R2.11, R2.23	
1		R2.9, R2.21	R2.25		

Gambar 4.6.3 *Risk Matrix* untuk Perspektif *Customer Satisfaction*

Severity / Likelihood	1	2	3	4	5
	Tidak Signifikan	Minor	Medium	Mayor	Malapetaka
5					
4				R3.24	
3		R3.33, R3.71, R3.131	R3.2, R3.6, R3.10, R3.13, R3.15, R3.16, R3.28, R3.29, R3.35, R3.36, R3.44, R3.47, R3.48, R3.49, R3.50, R3.51, R3.53, , R3.54, R3.61, R3.62, R3.63, R3.64, R3.65, R3.67, R3.68, R3.69, R3.70, R3.92, R3.93, R3.96, R3.107, R3.130	R3.17, R3.18, R3.19, R3.20, R3.22, R3.23, R3.30, R3.31, R3.34, R3.38, R3.40, R3.41, R3.94, R3.95, R3.97	
2		R3.72, R3.73, R3.74, R3.75, R3.82, R3.83, R3.84, R3.88, R3.89, R3.90, R3.100, R3.100, R3.128, R3.132, R3.133, R3.134, R3.135, R3.136, R3.137, R3.138, R3.139, R3.140, R3.141, R3.143, R3.144, R3.147, R3.148, R3.151, R3.153, R3.154, R3.155, R3.162, R3.163, R3.167, R3.168, R3.171	R3.1, R3.3, R3.4, R3.5, R3.8, R3.9, R3.11, R3.12, R3.14, R3.21, R3.25, R3.26, R3.27, R3.42, R3.43, R3.45, R3.46, R3.55, R3.56, R3.57, R3.58, R3.59, R3.60, R3.66, R3.78, R3.81, R3.104, R3.105, R3.106, R3.108, R3.109, R3.110, R3.111, R3.112, R3.113, R3.114, R3.115, R3.118, R3.119, R3.120, R3.121, R3.123, R3.124, R3.125, R3.126, R3.127, R3.149, R3.150, R3.152, R3.158, R3.159, R3.161, R3.164, R3.165, R3.166, R3.169	R3.7, R3.32, R3.37, R3.39, R3.52, R3.76, R3.77, R3.79, R3.80, R3.91, R3.98, R3.99	
1		R3.85, R3.86, R3.87, R3.101, R3.102, R3.103, R3.117, R3.129, R3.142, R3.145, R3.146, R3.157, R3.172, R3.173	R3.116, R3.122, R3.160, R3.170, R3.174		

Gambar 4.6.4 *Risk Matrix* untuk Perspektif *Internal Business Process*

Severity / Likelihood	1 Tidak Signifikan	2 Minor	3 Medium	4 Mayor	5 Malapetaka
5					
4					
3		R4.13			
2		R4.5, R4.8, R4.9, R4.10, R4.11, R4.12, R4.14, R4.15, R4.16, R4.17, R4.18, R4.20, R4.21, R4.25	R4.2, R4.3, R4.4, R4.6, R4.7, R4.19, R4.24, R4.29, R4.30, R4.37		
1	R4.1	R4.22, R4.23, R4.26, R4.27, R4.28, R4.33, R4.34, R4.36	R4.31, R4.32, R4.35		

Gambar 4.6.5 *Risk Matrix* untuk Perspektif *Learning and Growth*

Pada Gambar 4.6.2 – Gambar 4.6.5 merupakan gambar *risk matrix* berdasarkan empat perspektif BSC. Dalam *risk matrix* tersebut, berisikan posisi risiko dalam *risk matrix* yang dituliskan dalam bentuk kode risiko. Dalam *risk matrix* tersebut juga dapat dilihat adanya garis putus-putus, garis ini menandakan *risk appetite* dari perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Kepala Departemen Manajemen Risiko Korporat PT XYZ, perusahaan memiliki *risk appetite* sebesar 12.

Berdasarkan nilai *risk appetite* ini, risiko yang akan mendapatkan perhatian lebih untuk mendapatkan *risk treatment* adalah risiko dengan nilai di atas 12, yaitu:

1. R1.15 : Penurunan produktivitas aset
2. R3.24 : Peningkatan kapasitas produksi perusahaan
3. R1.5 : Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan
4. R1.12 : Ketidakmampuan menggandeng *customer*
5. R1.13 : Penurunan *sales* yang signifikan
6. R1.17 : Penurunan *profit margin*.

4.7 Penyusunan Strategi Penanganan Risiko

Strategi penanganan risiko dibuat berdasarkan analisis penulis terhadap keadaan PT XYZ dan juga *risk appetite* PT XYZ. Terdapat empat kategori untuk menangani risiko, yaitu *mitigate risk, accept risk, avoid risk* dan *transfer risk*. Penentuan strategi untuk risiko di atas *risk appetite* perusahaan yang bernilai 12, kategori penanganan risiko yang digunakan adalah *mitigate risk, avoid risk* dan *transfer risk*. Sedangkan untuk risiko yang memiliki nilai sama dengan atau dibawah *risk appetite*, kategori penanganan risiko yang digunakan hanya *accept risk*. Berikut merupakan hasil penyusunan strategi penanganan risiko yang sudah dilakukan.

Tabel 4.7.1 Strategi Penanganan Risiko

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R1.15	Penurunan produktivitas aset	16	Tinggi	*Mitigate*	Menggunakan strategi *preventive/predictive maintenance* untuk aset (Shickel, 2020), Menyusun strategi pemanfaatan aset per tahunnya (Rothballer, 2014).
R3.24	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan	16	Tinggi	*Mitigate*	Melakukan evaluasi kapasitas produksi terhadap operasional dan *supply chain* (Vorne, 2019), melakukan simulasi untuk skenario tersebut.
R1.5	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan	15	Tinggi	*Mitigate*	Meningkatkan persiapan pelaksanaan proyek antara bagian EPC (*Engineering, Procurement and Construction*) dan bagian *finance* (Spencer Ogden, 2016).

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R1.12	Ketidakmampuan menggandeng *customer*	15	Tinggi	*Mitigate*	Penerapan sistem evaluasi kinerja *sales* yang komprehensif (Suder, 2020).
R1.13	Penurunan *sales* yang signifikan	15	Tinggi	*Avoid*	Meningkatkan kualitas hubungan antara perusahaan dan pelanggan, meningkatkan *customer satisfaction* (Tehubijuluw, 2015).
R1.17	Penurunan *profit margin*	15	Tinggi	*Avoid*	Optimalisasi kualifikasi *material* untuk *supplier* (Sankar, 2011), Penerapan P4 dan STP yang optimal (Hanlon, 2020).
R1.1	Terjadinya inflasi	12	Tinggi	*Accept*	-
R1.3	Harga pasar menurun	12	Tinggi	*Accept*	-
R1.9	Tidak tercapainya target perolehan order	12	Tinggi	*Accept*	-
R1.11	Kelemahan negosiasi	12	Tinggi	*Accept*	-
R1.14	Ketidaksesuaian *budget* HPP	12	Tinggi	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R1.20	Aset tidak diasuransikan	12	Tinggi	*Accept*	-
R1.23	Penurunan *market share*	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.17	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.18	Terjadinya inflasi besar-besaran	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.19	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.20	Terjadi pandemi	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.22	Bencana alam	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.23	Tidak akuratnya hasil *forecast*	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.30	Tidak akuratnya M01	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.31	Kehilangan *key supplier*	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.34	Kesalahan kuantitas pemesanan material	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.38	Adanya hambatan pada pihak eksternal	12	Tinggi	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.40	*Product rejection*	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.41	Kesalahan jadwal pengiriman	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.94	Perubahan teknologi pada proses produksi	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.95	Perubahan desain proses produksi	12	Tinggi	*Accept*	-
R3.97	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat	12	Tinggi	*Accept*	-
R1.25	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*	10	Tinggi	*Accept*	-
R1.2	Kompetisi pasar meningkat	9	Menengah	*Accept*	-
R1.8	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan	9	Menengah	*Accept*	-
R1.19	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN	9	Menengah	*Accept*	-
R1.21	Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP	9	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R1.22	*Overbudget* proyek	9	Menengah	*Accept*	-
R2.1	Publikasi membuat citra perusahaan buruk	9	Menengah	*Accept*	-
R2.2	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*	9	Menengah	*Accept*	-
R2.3	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*	9	Menengah	*Accept*	-
R2.13	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk	9	Menengah	*Accept*	-
R2.14	Persaingan usaha tidak sehat	9	Menengah	*Accept*	-
R2.18	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan	9	Menengah	*Accept*	-
R3.2	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain	9	Menengah	*Accept*	-
R3.6	Tidak siapnya desain dalam menerima order baru	9	Menengah	*Accept*	-
R3.10	Pengembangan teknologi gagal	9	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.13	Minimnya program promosi	9	Menengah	*Accept*	-
R3.15	Menurunnya kepercayaan pelanggan	9	Menengah	*Accept*	-
R3.16	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh perusahaan dan *customer* luar negeri	9	Menengah	*Accept*	-
R3.28	Kerusakan alat angkut dan angkat	9	Menengah	*Accept*	-
R3.29	Pemilihan spesifikasi vendor tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan	9	Menengah	*Accept*	-
R3.35	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan	9	Menengah	*Accept*	-
R3.36	Tertahannya material di *port*	9	Menengah	*Accept*	-
R3.44	Terjadinya kebakaran di area kerja	9	Menengah	*Accept*	-
R3.47	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi	9	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.48	Keterlambatan progres proyek baru	9	Menengah	*Accept*	-
R3.49	Kualitas tenaga kerja eksternal di bawah standar yang dibutuhkan	9	Menengah	*Accept*	-
R3.50	Spesifikasi material tidak tepat	9	Menengah	*Accept*	-
R3.51	Kerusakan fasilitas produksi	9	Menengah	*Accept*	-
R3.53	Kerusakan *dock*	9	Menengah	*Accept*	-
R3.54	Kesalahan perencanaan material	9	Menengah	*Accept*	-
R3.61	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*	9	Menengah	*Accept*	-
R3.62	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material	9	Menengah	*Accept*	-
R3.63	*Over-budget* proyek	9	Menengah	*Accept*	-
R3.64	Kapasitas fasilitas menurun	9	Menengah	*Accept*	-
R3.65	Kehilangan jam kerja efektif	9	Menengah	*Accept*	-
R3.67	Penurunan motivasi kerja	9	Menengah	*Accept*	-
R3.68	Kegagalan pengujian kapal	9	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.69	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten	9	Menengah	*Accept*	-
R3.70	Akurasi mesin produksi	9	Menengah	*Accept*	-
R3.92	Proses klaim *warranty* yang lama	9	Menengah	*Accept*	-
R3.93	Fluktuasi *demand*	9	Menengah	*Accept*	-
R3.96	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi	9	Menengah	*Accept*	-
R3.107	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*	9	Menengah	*Accept*	-
R3.130	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya	9	Menengah	*Accept*	-
R1.4-1	Peningkatan harga material	8	Menengah	*Accept*	-
R1.10	Kontrak tidak segera berlaku efektif	8	Menengah	*Accept*	-
R1.18	*Endless Hedging*	8	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R2.11	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan	8	Menengah	*Accept*	-
R2.23	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek	8	Menengah	*Accept*	-
R3.7	Pencurian data desain perusahaan	8	Menengah	*Accept*	-
R3.32	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima	8	Menengah	*Accept*	-
R3.37	*Purchase* order tidak bisa diterima oleh IFS	8	Menengah	*Accept*	-
R3.39	*Inventory* tidak akurat	8	Menengah	*Accept*	-
R3.52	Keterbatasan fasilitas utama	8	Menengah	*Accept*	-
R3.76	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit	8	Menengah	*Accept*	-
R3.77	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja	8	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.79	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis	8	Menengah	*Accept*	-
R3.80	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor	8	Menengah	*Accept*	-
R3.91	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*	8	Menengah	*Accept*	-
R3.98	Padamnya listrik	8	Menengah	*Accept*	-
R3.99	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin	8	Menengah	*Accept*	-
R1.4-2	Peningkatan harga material	6	Menengah	*Accept*	-
R1.16	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	6	Menengah	*Accept*	-
R1.24	Kesalahan menempatkan investasi	6	Menengah	*Accept*	-
R1.26	Penyerapan PMN yang kurang optimal	6	Menengah	*Accept*	-
R2.4	Misinterpretasi publikasi	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R2.5	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran	6	Menengah	*Accept*	-
R2.10	Rendahnya *switching cost*	6	Menengah	*Accept*	-
R2.12	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar	6	Menengah	*Accept*	-
R2.17	Minimnya program promosi	6	Menengah	*Accept*	-
R2.19	Keterlambatan penyelesaian kontrak	6	Menengah	*Accept*	-
R2.27	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain	6	Menengah	*Accept*	-
R3.1	Tidak tersedianya *tools* desain	6	Menengah	*Accept*	-
R3.3	Desain kalah bersaing dengan kompetitor	6	Menengah	*Accept*	-
R3.4	Kesalahan menentukan *maker*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.5	Tidak andal server desain	6	Menengah	*Accept*	-
R3.8	Terbatasnya desain kapal/lisensi	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.9	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-
R3.11	Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat	6	Menengah	*Accept*	-
R3.12	Kalah dalam harga	6	Menengah	*Accept*	-
R3.14	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/post-kualifikasi	6	Menengah	*Accept*	-
R3.21	Ditolak pada acara promosi	6	Menengah	*Accept*	-
R3.25	*Bullwhip effect*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.26	Kebakaran gedung SC dan gudang	6	Menengah	*Accept*	-
R3.27	Kegagalan fungsi IFS	6	Menengah	*Accept*	-
R3.33	Kehilangan *forwarder*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.42	Revisi pekerjaan	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.43	Tidak siapnya *dock*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.45	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek	6	Menengah	*Accept*	-
R3.46	Kekurangan jumlah SDM	6	Menengah	*Accept*	-
R3.55	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan	6	Menengah	*Accept*	-
R3.56	Kurangnya kemampuan manajerial	6	Menengah	*Accept*	-
R3.57	Kesalahan alokasi sumber daya	6	Menengah	*Accept*	-
R3.58	Pelaksanaan jam lembur	6	Menengah	*Accept*	-
R3.59	Terlambat dalam *update* progres proyek	6	Menengah	*Accept*	-
R3.60	Keterbatasan dana proyek	6	Menengah	*Accept*	-
R3.66	*Closing* proyek tertunda	6	Menengah	*Accept*	-
R3.71	Kesalahan perhitungan *design performance*	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.78	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja	6	Menengah	*Accept*	-
R3.81	Pencemaran lingkungan	6	Menengah	*Accept*	-
R3.104	Perubahan jumlah *short-term debt*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.105	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank	6	Menengah	*Accept*	-
R3.106	*Current ratio* perusahaan di bawah rata-rata industri	6	Menengah	*Accept*	-
R3.108	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran	6	Menengah	*Accept*	-
R3.109	Hilangnya dokumen *cash equivalent*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.110	Peningkatan *interest short-term debt*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.111	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.112	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank	6	Menengah	*Accept*	-
R3.113	Peningkatan *operating expense*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.114	Terjadi inflasi	6	Menengah	*Accept*	-
R3.115	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam	6	Menengah	*Accept*	-
R3.118	Keterlambatan pengajuan pinjaman	6	Menengah	*Accept*	-
R3.119	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-
R3.120	Kesalahan pengisian laporan perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-
R3.121	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap	6	Menengah	*Accept*	-
R3.123	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.124	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah	6	Menengah	*Accept*	-
R3.125	Kurang independennya audit internal dan eksternal	6	Menengah	*Accept*	-
R3.126	Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.127	Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis	6	Menengah	*Accept*	-
R3.131	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-
R3.149	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.150	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI	6	Menengah	*Accept*	-
R3.152	Kesalahan penetapan formula yang digunakan pada KPI	6	Menengah	*Accept*	-
R3.158	Tingkat kolektibilitas tidak sesuai dengan target	6	Menengah	*Accept*	-
R3.159	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target	6	Menengah	*Accept*	-
R3.161	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi	6	Menengah	*Accept*	-
R3.164	Tidak tepatnya analisis risiko	6	Menengah	*Accept*	-
R3.165	Tidak terselenggaranya program *risk management award*	6	Menengah	*Accept*	-
R3.166	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.169	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-
R4.2	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*	6	Menengah	*Accept*	-
R4.3	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan	6	Menengah	*Accept*	-
R4.4	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala	6	Menengah	*Accept*	-
R4.6	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan	6	Menengah	*Accept*	-
R4.7	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja	6	Menengah	*Accept*	-
R4.13	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting	6	Menengah	*Accept*	-
R4.19	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan	6	Menengah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R4.24	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*	6	Menengah	*Accept*	-
R4.29	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan	6	Menengah	*Accept*	-
R4.30	Performa fungsi *database* berkurang	6	Menengah	*Accept*	-
R4.37	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba	6	Menengah	*Accept*	-
R1.6	Peningkatan *interest rate*	4	Rendah	*Accept*	-
R2.6	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R	4	Rendah	*Accept*	-
R2.7	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R	4	Rendah	*Accept*	-
R2.8	Kurangnya penerapan 5R	4	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R2.15	Pencemaran lingkungan	4	Rendah	*Accept*	-
R2.16	Menurunnya kepercayaan pelanggan	4	Rendah	*Accept*	-
R2.20	Tidak terpenuhinya kontrak	4	Rendah	*Accept*	-
R2.22	Keakuratan *progress report*	4	Rendah	*Accept*	-
R2.24	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan	4	Rendah	*Accept*	-
R2.26	Rekaman komplain hilang	4	Rendah	*Accept*	-
R3.72	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak	4	Rendah	*Accept*	-
R3.73	Kesalahan pengambilan data *engineering*	4	Rendah	*Accept*	-
R3.74	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu	4	Rendah	*Accept*	-
R3.75	Minimnya informasi keselamatan kerja	4	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.82	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, *toner*)	4	Rendah	*Accept*	-
R3.83	Pencemaran limbah material sisa	4	Rendah	*Accept*	-
R3.84	Penanganan pencemaran buruk	4	Rendah	*Accept*	-
R3.88	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah	4	Rendah	*Accept*	-
R3.89	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll.)	4	Rendah	*Accept*	-
R3.90	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi	4	Rendah	*Accept*	-
R3.100	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	4	Rendah	*Accept*	-
R3.128	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis	4	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.132	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R3.133	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R3.134	Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU	4	Rendah	*Accept*	-
R3.135	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU	4	Rendah	*Accept*	-
R3.136	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap	4	Rendah	*Accept*	-
R3.137	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU	4	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.138	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur	4	Rendah	*Accept*	-
R3.139	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*	4	Rendah	*Accept*	-
R3.140	Tidak relevannya ukuran kinerja	4	Rendah	*Accept*	-
R3.141	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan	4	Rendah	*Accept*	-
R3.143	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R3.144	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*	4	Rendah	*Accept*	-
R3.147	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi	4	Rendah	*Accept*	-
R3.148	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R3.151	Kesalahan penetapan *KPI Owner*	4	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.153	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal	4	Rendah	*Accept*	-
R3.154	Kurangnya transparansi informasi perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R3.155	Kurangnya akuntabilitas perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R3.162	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek	4	Rendah	*Accept*	-
R3.163	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja	4	Rendah	*Accept*	-
R3.167	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*	4	Rendah	*Accept*	-
R3.168	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*	4	Rendah	*Accept*	-
R3.171	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI	4	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R4.5	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan dalam memenuhi *job description*	4	Rendah	*Accept*	-
R4.8	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL	4	Rendah	*Accept*	-
R4.9	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN	4	Rendah	*Accept*	-
R4.10	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN	4	Rendah	*Accept*	-
R4.11	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*	4	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R4.12	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan	4	Rendah	*Accept*	-
R4.14	Kemunduran proses pembayaran *benefit*	4	Rendah	*Accept*	-
R4.15	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R4.16	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan	4	Rendah	*Accept*	-
R4.17	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan	4	Rendah	*Accept*	-
R4.18	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan	4	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R4.20	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R4.21	Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan	4	Rendah	*Accept*	-
R4.25	Sistem informasi mengalami *error*	4	Rendah	*Accept*	-
R2.25	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan	3	Rendah	*Accept*	-
R3.116	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia	3	Rendah	*Accept*	-
R3.122	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar	3	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.160	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik	3	Rendah	*Accept*	-
R3.170	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala	3	Rendah	*Accept*	-
R3.174	Kesalahan proses audit	3	Rendah	*Accept*	-
R4.31	Performa fungsi *software* berkurang	3	Rendah	*Accept*	-
R4.32	Performa fungsi server berkurang	3	Rendah	*Accept*	-
R4.35	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*	3	Rendah	*Accept*	-
R1.7	Penurunan modal saham perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-
R2.9	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R	2	Rendah	*Accept*	-
R2.21	Rendahnya kepuasan pelanggan	2	Rendah	*Accept*	-
R3.85	Keamanan lingkungan perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-
R3.86	Pencurian material	2	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.87	Keterbatasan alat pemadam kebakaran	2	Rendah	*Accept*	-
R3.101	Kesalahan pencatatan aset	2	Rendah	*Accept*	-
R3.102	Dokumen pembayaran hutang	2	Rendah	*Accept*	-
R3.103	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP	2	Rendah	*Accept*	-
R3.117	Buruknya kinerja finansial perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-
R3.129	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis	2	Rendah	*Accept*	-
R3.142	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R3.145	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan	2	Rendah	*Accept*	-
R3.146	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-
R3.156	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-
R3.157	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-
R3.172	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait	2	Rendah	*Accept*	-
R3.173	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit	2	Rendah	*Accept*	-
R4.22	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-

Kode Risiko	Risiko	Nilai Risiko	Kategori Penanganan	Penanganan Risiko	
				Tipe	Strategi Penanganan Risiko
R4.23	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision* making perusahaan	2	Rendah	*Accept*	-
R4.26	Kerusakan pada ruang server	2	Rendah	*Accept*	-
R4.27	Penggunaan *software* ilegal	2	Rendah	*Accept*	-
R4.28	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet	2	Rendah	*Accept*	-
R4.33	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik	2	Rendah	*Accept*	-
R4.34	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*	2	Rendah	*Accept*	-
R4.36	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang	2	Rendah	*Accept*	-
R4.1	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan	1	Rendah	*Accept*	-

BAB 5
ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan dilakukan analisis dan interpretasi data mengenai risiko yang sudah diidentifikasi dari tiap KPI milik PT. XYZ, hasil penilaian risiko, hasil pengelompokan risiko dan strategi penanganan risiko yang berhasil disusun.

5.1 Analisis Risiko pada *Key Performance Indicator* PT. XYZ

PT XYZ dalam menjalankan bisnisnya, sudah melakukan manajemen risiko secara menyeluruh. Manajemen risiko yang sudah berjalan di perusahaan dilakukan dengan melakukan identifikasi risiko oleh tiap *risk owner*. Setelah itu dilakukan penilaian risiko dengan menggunakan nilai *severity* dan *occurrence* dari tiap risiko. Proses manajemen risiko ini harus dilakukan dan melibatkan setiap departemen yang ada di perusahaan agar dapat menghasilkan manajemen risiko perusahaan yang komprehensif.

Key Performance Indicator merupakan dasar dari proses identifikasi risiko pada penelitian ini. KPI ini digunakan untuk mengetahui pencapaian dari tiap strategi objektif perusahaan. Dari total 28 strategi objektif dari empat perspektif BSC, diukur pencapaiannya dengan menggunakan KPI sejumlah 49. Dari 49 KPI ini, berhasil teridentifikasi risiko sebanyak 266 risiko, dengan jumlah risiko pada perspektif finansial sebanyak 29, risiko pada perspektif *customer satisfaction* sebanyak 27, risiko pada perspektif *internal business process* sebanyak 175 dan risiko pada perspektif *learning and growth* sebanyak 37. Setelah itu, dilakukan konfirmasi risiko melalui kuesioner yang diberikan kepada salah satu karyawan dari departemen manajemen risiko PT XYZ. Dari validasi risiko ini, didapatkan 3 risiko yang tidak dikonfirmasi oleh pihak perusahaan, yaitu risiko R1.5 (Peningkatan UMR) yang ada pada KPI *EBITDA Margin* dan KPI HPP *to sales* dan risiko R3.157 (Kurangnya kemandirian perusahaan) yang ada pada KPI Indeks GCG. Dari risiko yang berhasil diidentifikasi dan sudah dikonfirmasi oleh perusahaan, risiko tersebut lalu dianalisis penyebab dan

dampak dari tiap risikonya untuk dijadikan dasar dalam melakukan penilaian risiko di tahap selanjutnya.

5.2 Analisis Penilaian Risiko pada *Key Performance Indicator* PT XYZ

Proses selanjutnya adalah penilaian risiko. Penilaian risiko dilakukan untuk *likelihood* atau kemungkinan risiko dan *severity* atau dampak risiko. Nilai yang diberikan pada *likelihood* dan *severity* dalam bentuk skala dan berdasarkan parameter skala penilaian yang sudah digunakan oleh PT XYZ.

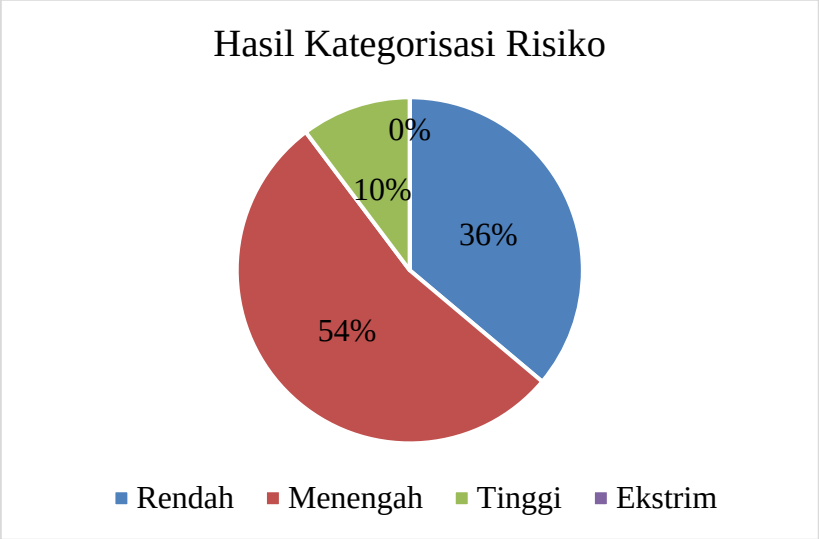
Penilaian *likelihood* dilakukan pada 263 risiko yang teridentifikasi, dengan menilai kemungkinan terjadinya penyebab risiko yang telah diidentifikasi pada proses analisis risiko. Penilaian *severity* juga dilakukan pada 263 risiko yang teridentifikasi, dengan menilai dampak jika risiko terjadi yang telah diidentifikasi pada proses analisis risiko. Proses penilaian *likelihood* dan *severity* dilakukan dengan menggunakan skala 1 sampai 5, dimana skala ini menunjukkan tingkat probabilitas terjadinya risiko untuk *likelihood* dan tingkat besarnya dampak dari terjadinya risiko. Penilaian risiko dilakukan dengan memberikan kuesioner yang diisi oleh Kepala Departemen Manajemen Risiko Korporat dengan kuesioner yang ada pada Lampiran 2.

5.3 Analisis Pengelompokkan Risiko pada *Key Performance Indicator* PT XYZ

Proses selanjutnya setelah melakukan penilaian risiko adalah melakukan pengelompokan risiko. Pengelompokan risiko ini dilakukan dengan menggunakan nilai risiko yang didapatkan dengan mengalikan nilai *likelihood* dan *severity* dari tiap risiko. Dari 263 risiko yang dinilai, risiko tertinggi pada KPI PT XYZ adalah R1.15 (Penurunan produktivitas aset) dan R3.24 (Peningkatan kapasitas produksi perusahaan) dengan nilai 16. R1.15 (Penurunan produktivitas aset) memiliki nilai yang tinggi dikarenakan PT XYZ yang merupakan perusahaan konstruksi dan sangat bergantung dengan aset (mesin atau alat produksi), sehingga jika terjadi kerusakan pada aset dan penggunaan aset yang tidak efisien, akan menyebabkan perusahaan mengalami penurunan *profit* yang dapat diperoleh. Selain itu, R3.24 (Peningkatan kapasitas

produksi perusahaan) juga mendapatkan nilai tinggi dikarenakan jika terjadi kenaikan *demand* dan perusahaan harus meningkatkan kapasitas produksinya, maka ini akan memengaruhi biaya *supply chain* perusahaan, dan ini akan membuat *supply chain* menjadi tidak efisien. Selain itu, dari 263 risiko yang dinilai, risiko yang memiliki nilai terendah pada KPI PT XYZ adalah R4.1 (Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan) dengan nilai risiko sebesar 1. Nilai ini menunjukkan bahwa risiko R4.1 ini jarang terjadi dan tidak menimbulkan dampak yang signifikan terhadap pencapaian KPI.

Tahap selanjutnya adalah melakukan kategorisasi risiko. Terdapat empat kategori, yaitu risiko ekstrem, risiko tinggi, risiko menengah dan risiko rendah. Kategori risiko ini menggunakan kategori risiko yang juga digunakan oleh PT XYZ. *Risk appetite* dari PT XYZ bernilai 12, *risk appetite* ini didapatkan dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak PT XYZ. *Risk appetite* dari PT XYZ ini termasuk tinggi, hal ini menunjukkan bahwa PT XYZ bersedia menerima risiko dengan nilai yang tinggi.



Gambar 5.3.1 Hasil Kategorisasi Risiko

Pada Gambar 5.3.1 dapat dilihat bahwa terdapat 54% merupakan risiko menengah, 36% yang merupakan risiko rendah, 10% yang merupakan risiko tinggi dan 0% risiko ekstrem. Namun jika dibandingkan dengan *risk appetite* perusahaan yang bernilai 12, risiko yang memerlukan strategi penanganan nantinya hanya 2.3% dari total risiko yang berhasil dinilai.

5.4 Analisis Strategi Penanganan Risiko pada *Key Performance Indicator* PT XYZ

Strategi penanganan risiko disusun dengan berdasarkan hasil kategorisasi risiko dan *risk appetite* PT XYZ. Untuk risiko yang memiliki nilai di atas 12, maka risiko tersebut harus diperhatikan lebih dan segera dilakukan penyusunan strategi penanganan risiko. Sedangkan untuk risiko yang bernilai 12 dan di bawahnya, hanya dilakukan pemantauan dan menggunakan tipe strategi penanganan *accept risk*. Risiko yang memiliki nilai di atas 12 berjumlah 6 risiko, dan dilakukan penyusunan strategi penanganan risiko untuk tiap risiko tersebut.

Gambar 5.4.1 Proporsi Tipe Strategi Penanganan Risiko

Pada Gambar 5.4.1 dapat dilihat bahwa tipe strategi penanganan risiko *accept risk* yang merupakan strategi penanganan yang paling banyak diusulkan, hal ini dikarenakan *risk appetite* PT XYZ yang tinggi sehingga hanya sedikit risiko yang memiliki tipe strategi penanganan risiko selain *accept risk*. Tipe strategi penanganan risiko terbanyak setelah *accept* adalah *mitigate*, hal ini dikarenakan adanya risiko yang masih bisa ditangani oleh pihak PT XYZ dalam mengurangi kemungkinan risiko terjadi atau mengurangi dampak yang ditimbulkan oleh risiko. Tipe strategi penanganan *avoid* tidak terlalu banyak diusulkan karena tidak banyak risiko yang dapat dieliminasi pada KPI PT XYZ. Untuk tipe strategi penanganan *transfer* tidak diusulkan oleh penulis, hal ini dikarenakan risiko yang teridentifikasi masih bisa ditindaklanjuti oleh pihak PT XYZ.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 6
KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan dan saran perbaikan yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan, analisis, dan interpretasi data yang sudah dilakukan, dapat dilakukan proses penarikan kesimpulan. Berikut merupakan kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan.

1. Identifikasi risiko pada *Key Performance Indicator* yang digunakan oleh PT XYZ dilakukan dengan melakukan *breakdown* terlebih dahulu pada tiap KPI untuk mendefinisikan lalu baru dapat dilakukan proses identifikasi risiko. Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang dilakukan, berhasil teridentifikasi risiko sebanyak 266 risiko, dengan jumlah risiko pada perspektif finansial sebanyak 29, risiko pada perspektif *customer satisfaction* sebanyak 27, risiko pada perspektif *internal business process* sebanyak 175 dan risiko pada perspektif *learning and growth* sebanyak 37. Setelah itu, dilakukan proses konfirmasi risiko dan dihasilkan 3 risiko yang tidak dikonfirmasi, ketiga risiko ini adalah R1.5 (Peningkatan UMR) pada KPI *EBITDA Margin* dan KPI HPP *to sales*, dan R3.157 (Kurangnya kemandirian perusahaan) pada KPI Indeks GCG.
2. Penilaian *likelihood* dilakukan pada 263 risiko yang teridentifikasi, dengan menilai kemungkinan terjadinya penyebab risiko yang telah diidentifikasi pada proses analisis risiko. Penilaian *severity* juga dilakukan pada 263 risiko yang teridentifikasi, dengan menilai dampak jika risiko terjadi yang telah diidentifikasi pada proses analisis risiko. Proses penilaian *likelihood* dan *severity* dilakukan dengan menggunakan skala 1 sampai 5, dimana skala ini menunjukkan tingkat probabilitas terjadinya risiko untuk

likelihood dan tingkat besarnya dampak dari terjadinya risiko. Penilaian risiko dilakukan dengan memberikan kuesioner yang diisi oleh Kepala Departemen Manajemen Risiko Korporat. Dari 263 risiko yang dinilai, risiko tertinggi pada KPI PT XYZ adalah R1.15 (Penurunan produktivitas aset) dan R3.24 (Peningkatan kapasitas produksi perusahaan) dengan nilai 16. R1.15 (Penurunan produktivitas aset) memiliki nilai yang tinggi dikarenakan PT XYZ yang merupakan perusahaan konstruksi dan sangat bergantung dengan aset (mesin atau alat produksi), sehingga jika terjadi kerusakan pada aset dan penggunaan aset yang tidak efisien, akan menyebabkan perusahaan mengalami penurunan *profit* yang dapat diperoleh. Selain itu, R3.24 (Peningkatan kapasitas produksi perusahaan) juga mendapatkan nilai tinggi dikarenakan jika terjadi kenaikan *demand* dan perusahaan harus meningkatkan kapasitas produksinya, maka ini akan memengaruhi biaya *supply chain* perusahaan, dan ini akan membuat *supply chain* menjadi tidak efisien. Selain itu, dari 263 risiko yang dinilai, risiko yang memiliki nilai terendah pada KPI PT XYZ adalah R4.1 (Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan) dengan nilai risiko sebesar 1. Nilai ini menunjukkan bahwa risiko R4.1 ini jarang terjadi dan tidak menimbulkan dampak yang signifikan terhadap pencapaian KPI.

3. Untuk risiko yang memiliki nilai di atas 12, maka risiko tersebut harus diperhatikan lebih dan segera dilakukan penyusunan strategi penanganan risiko. Sedangkan untuk risiko yang bernilai 12 dan di bawahnya, hanya dilakukan pemantauan dan menggunakan tipe strategi penanganan risiko *accept risk.* Risiko yang memiliki nilai di atas 12 berjumlah 6 risiko, dan dilakukan penyusunan strategi penanganan risiko untuk tiap risiko tersebut. Tipe strategi penanganan risiko *accept risk* merupakan strategi penanganan yang paling banyak diusulkan, hal ini dikarenakan *risk appetite* PT XYZ yang tinggi sehingga hanya sedikit risiko yang memiliki tipe strategi

penanganan risiko selain *accept risk*. Tipe strategi penanganan risiko terbanyak setelah *accept* adalah *mitigate*, hal ini dikarenakan adanya risiko yang masih bisa ditangani oleh pihak PT XYZ dalam mengurangi kemungkinan risiko terjadi atau mengurangi dampak yang ditimbulkan oleh risiko. Tipe strategi penanganan *avoid* tidak terlalu banyak diusulkan karena tidak banyak risiko yang dapat dieliminasi pada KPI PT XYZ. Untuk tipe strategi penanganan *transfer* tidak diusulkan oleh penulis, hal ini dikarenakan risiko yang teridentifikasi masih bisa ditindaklanjuti oleh pihak PT XYZ.

6.2 Saran

Dari proses penelitian yang sudah penulis lakukan, berikut merupakan saran yang dapat diberikan untuk perbaikan dan pengembangan penelitian selanjutnya.

1. Melakukan validasi analisis risiko untuk melengkapi profil risiko yang sudah dirancang.
2. Menggunakan *KPI Properties* untuk melengkapi risiko yang berhasil diidentifikasi
3. Perlu dilakukan peninjauan lebih lanjut terkait profil risiko yang sudah diidentifikasi pada penelitian ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

Bappenas, 2020. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024 : Indonesia Berpenghasilan Menengah-Tinggi yang Sejahtera, Adil dan Berkesinambungan*, s.l.: s.n.

Benkovskis, K. & Worz, J., 2014. What Drives the Market Share Changes? Price Versus Non-Price Factors.

Betts, J., 2019. *What is ROI?*. [Online] Available at: https://www.insight6.com/blog/what-is-roi [Diakses 22 June 2020].

Blokhin, A., 2020. *External Factors That Influence EBITDA Margins.* [Online] Available at: https://www.investopedia.com/ask/answers/062315/what-external-factors-can-influence-ebitda-margins.asp [Diakses 26 June 2020].

BUMN, 2019. *Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) atau Corporate Social Responsibility (CSR).* [Online] Available at: http://bumn.go.id/perhutani/halaman/162 [Diakses 23 June 2020].

Carson, A., 2017. *What Makes a World Class Company?*. [Online] Available at: https://www.linkedin.com/pulse/what-makes-world-class-company-ailsa-carson/ [Diakses 10 Maret 2020].

Chen, E., 2018. *What Are Company Values and How to Define Them?*. [Online] Available at: https://crewapp.com/c/resources/company-values-define/#:~:text=Company%20values%2C%20also%20known%20as,as%20its%20relationship%20with%20customers. [Diakses 3 Maret 2020].

Complete Controller, 2019. *What Affects Gross Profit & Cost of Goods Sold?*. [Online] Available at: https://www.completecontroller.com/what-affects-gross-profit-

cost-of-goods-sold/
[Diakses 22 June 2020].

Corporate Finance Institute, 2017. *Corporate Finance Institute.* [Online] Available at: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/modeling/business-drivers/
[Diakses 7 April 2020].

Corporate Finance Institute, 2018. *What is Cash Ratio?.* [Online] Available at: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/cash-ratio-formula/
[Diakses 22 June 2020].

Corporate Finance Institute, 2018. *What is Debt to Equity Ratio.* [Online] Available at: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/debt-to-equity-ratio-formula/
[Diakses 22 June 2020].

Creelman, J. & Smart, A., 2013. *Risk-Based Performance Management : Integrating Strategy and Risk Management.* 1st penyunt. London: Palgrave Macmillan.

Crouhy, M., Galai, D. & Mark, R., 2006. *The Essentials of Risk Management.* 1st penyunt. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Farquhar, J. D. & Meidan, A., 2005. *Marketing Financial Services.* 2nd penyunt. London: Palgrave Macmillan.

Ferreira, F. d. A. L., Scavarda, L. F., Ceryno, P. S. & Leiras, A., 2018. Supply Chain Risk Analysis: A Shipbuilding Industry Case.

Hanlon, A., 2020. *The segmentation, targeting and positioning model.* [Online] Available at: https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/customer-segmentation-targeting/segmentation-targeting-and-

positioning/
[Diakses 2 Agustus 2020].

Hargrave, M., 2020. *Return on Asset - ROA.* [Online] Available at: https://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp [Diakses 22 June 2020].

Hayes, A., 2020. *Cost of Goods Sold - COGS.* [Online] Available at: https://www.investopedia.com/terms/c/cogs.asp [Diakses 22 June 2020].

Hayes, A., 2020. *Debt Service Coverage Ratio - DSCR.* [Online] Available at: https://www.investopedia.com/terms/d/dscr.asp#:~:text=In%20corporate%20finance%2C%20the%20debt,sinking%2Dfund%20and%20lease%20payments. [Diakses 22 June 2020].

Hogan, P., 2019. *Asset Management for Construction Firms: 4 Strategies for Success.* [Online]
Available at: https://www.assetinfinity.com/blog/asset-management-for-construction-firms
[Diakses 23 Juli 2020].

Hopkin, P., 2017. *Fundamentals of Risk Management : Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management.* 4th penyunt. London: Kogan Page Limited.

Hossain, N. U. I., 2016. An Analytical Study of Hazards and Risks in Shipbuilding Industry.

Institute of Risk Management, 2018. *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000 : 2018.* London: Institute of Risk Management.

International Organization for Standardization, 2018. *Risk Management ISO 31000.* 1st penyunt. Geneva: ISO.

International Organization for Standardization, 2019. *ISO in Brief : Great Things Happen When The World Agrees.* 7th penyunt. Geneva: ISO.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action.* 1st penyunt. Boston: Harvard Business School Press.

Kaya, G. K., 2018. Good Risk Assessment Practice in Hospitals.

Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2019. *PROPER.* [Online] Available at: http://proper.menlhk.go.id/proper/kriteria [Diakses 22 June 2020].

Kementrian Perindustrian, 2019. *Analisis Perkembangan Industri,* s.l.: s.n.

Kenton, W., 2020. *Current Ratio.* [Online] Available at: https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp [Diakses 22 June 2020].

Kiran, S., 2013. *Capacity Utilization,* s.l.: s.n.

KNKG, 2019. *Komite Nasional Kebijakan Governance.* [Online] Available at: http://www.knkg-indonesia.org [Diakses 23 June 2020].

Lachapelle, E., Aliu, F. & Emini, E., 2018. *ISO 31000 : 2018 Guidelines.* s.l.:PECB.

Louisot, J. P. & Ketcham, C. H., 2014. *Enterprise Risk Management : Issues and Cases.* 1st penyunt. s.l.:Wiley.

Martinez, C. J., 2018. *Three Common Audit Mistakes You Need to Avoid.* [Online] Available at: https://www.dvphilippines.com/blog/three-common-audit-mistakes-you-need-to-avoid [Diakses 26 Juni 2020].

Meritt, C., 2017. *What Factors Contribute to a High Return on Stockholder's Equity for a Company?.* [Online] Available at: https://smallbusiness.chron.com/factors-contribute-high-return-stockholders-equity-company-68187.html [Diakses 26 June 2020].

Morah, C., 2019. *Which Transactions Affect Retained Earnings?.* [Online] Available at: https://www.investopedia.com/ask/answers/10/retained-earnings-

statement.asp
[Diakses 26 June 2020].

Munawir, 2007. *Analisa Laporan Keuangan.* Yogyakarta: Liberty.

OrbusSoftware, 2019. *What is COBIT 5?.* [Online] Available at: https://www.orbussoftware.com/ [Diakses 23 June 2020].

Parmenter, D., 2007. *Key Performance Indicators : Developing, Implementing and Using Winning KPIs.* 1st penyunt. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

PT XYZ, 2017. *PT XYZ.* [Online] Available at: https://pal.co.id/our_company?lang=ina [Diakses 27 2 2020].

Purwanto, B., 2015. Perkembangan Industri Maritim Nusantara (Kenyataan dan Harapan).

Rothballer, C., 2014. *Maximize Asset Utilization.* [Online] Available at: http://reports.weforum.org/strategic-infrastructure-2014/1-implementing-om-best-practices/1-1-maximize-asset-utilization [Diakses 2 Agustus 2020].

Roza, E., 2017. *Kementrian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia.* [Online] Available at: http://www2.kkp.go.id/artikel/2233-maritim-indonesia-kemewahan-yang-luar-biasa [Diakses 27 2 2020].

Russell, S., 2018. *Improve Customer Satisfaction With Good Communication.* [Online] Available at: https://toyoursuccess.com/blog/improve-customer-satisfaction-with-good-communication/ [Diakses 27 Juni 2020].

Saleh, B., 2017. *PT PAL INDONESIA.* [Online] Available at: http://pal.co.id/publikasi/artikel/846?lang=ina [Diakses 2020 Maret 10].

Sankar, R., 2011. *Five Ways to Optimize Supply Chain Management.* [Online] Available at: https://www.industryweek.com/supply-chain/planning-forecasting/article/21958271/five-ways-to-optimize-supply-chain-management
[Diakses 2 Agustus 2020].

Sapta, A., 2018. *Mengenal KPKU BUMN, Ciptakan Kinerja Unggulan Perusahaan Berdaya Saing Tinggi.* [Online] Available at: https://www.tuw.co.id/artikel/index.php/2018/12/17/kpku-bumn-ciptakan-kinerja-unggulan-perusahaan-bumn-berdaya-saing-tinggi/
[Diakses 23 June 2020].

Shapiro, J., 2017. *What to Look For in World Class Company.* [Online] Available at: https://www.afr.com/markets/what-to-look-for-in-a-world-class-company-20170825-gy48z2#:~:text=Competitive%20advantages&text=World%2Dclass%20companies%20don't,have%20a%20moat%2C%20defend%20it.
[Diakses 19 Maret 2020].

Shickel, D., 2020. *Reactive Vs. Preventive Vs. Predictive Maintenance.* [Online] Available at: https://www.prometheusgroup.com/posts/reactive-vs-preventive-vs-predictive-maintenance
[Diakses 2 Agustus 2020].

Spencer Ogden, 2016. *EPC - Engineering Procurement Construction.* [Online] Available at: https://www.epcengineer.com/definition/132/epc-engineering-procurement-construction
[Diakses 2 Agustus 2020].

Suder, R., 2020. *Why Performance Feedback Should Be More Frequent Than Once a Year.* [Online] Available at: https://www.topresume.com/career-advice/why-performance-feedback-should-be-more-frequent-than-once-a-year
[Diakses 2 Agustus 2020].

Tamuliene, V. & Gabryte, I., 2014. Factors Influencing Customer Retention : Case Study of Lithuanian Mobile Operators. *Procedia*, Issue 156, pp. 447-451.

Tehubijuluw, F. K., 2015. Increasing a Relationship Quality to Enhance Customer Loyalty Using Contacy Frequency as a Mediating Variable.

The British Standard Institution, 2018. *Risk Management - Guidelines ISO 31000 : 2018.* 2nd penyunt. s.l.:BSI Standard Limited.

Vorne, 2019. *Increase Manufacturing Production Capacity.* [Online] Available at: https://www.vorne.com/solutions/increase-manufacturing-production-capacity.htm
[Diakses 2 Agustus 2020].

Wijaya, C., 2008. *Penerapan 5R.* [Online] Available at: http://www.cakrawijaya.com
[Diakses 22 June 2020].

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN 1

KUESIONER KONFIRMASI RISIKO

Validator **:** Staff Departemen Manajemen Risiko Korporat

LEMBAR KONFIRMASI RISIKO PT XYZ

Petunjuk Pengisian :

1. Mohon memberikan tanda centang (v) pada kolom **"Valid"** apabila risiko pada KPI tersebut dirasa benar oleh Bapak/Ibu atau pada kolom **"Tidak Valid"** apabila risiko pada KPI tersebut dirasa tidak benar.
2. Jika Bapak/Ibu memberikan tanda centang pada kolom **"Valid"**, maka berikan tanda centang pada kolom **"Pernah Terjadi"** apabila Bapak/Ibu pernah mengetahui risiko ini terjadi atau pada kolom **"Tidak Pernah Terjadi"** apabila Bapak/Ibu tidak pernah mengetahui risiko ini terjadi.
3. Apabila Bapak/Ibu memberikan tanda centang pada kolom **"Tidak Valid"**, mohon cantumkan alasan atau revisi yang Bapak/Ibu berikan pada kolom **"Keterangan"**.

BAGIAN 1: RISIKO UNTUK PERSPEKTIF FINANSIAL

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
EBITDA Margin	Terjadinya inflasi					
	Kompetisi pasar meningkat					
	Harga pasar menurun					
	Peningkatan harga material					
	Peningkatan UMR					
	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan					
ROE	Peningkatan *interest rate*					
	Penurunan modal saham perusahaan					
	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Pencapaian target perolehan kontrak	Tidak tercapainya target perolehan order					
	Kontrak tidak segera berlaku efektif					
	Kelemahan negosiasi					
	Ketidakmampuan menggandeng *customer*					
HPP *to sales*	Peningkatan UMR					
	Peningkatan harga material					
	Penurunan *sales* yang signifikan					
	Ketidaksesuaian *budget* HPP					
Return on Asset (ROA)	Penurunan produktivitas aset					
	Aset tidak tercatat dalam pembukuan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Penurunan *profit margin*					
	Endless Hedging					
	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN					
	Aset tidak diasuransikan					
	Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP					
	Overbudget proyek					
Return on Investment (ROI)	Penurunan *market share*					
	Kesalahan menempatkan investasi					
	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*					

Key Performance Indicator	Risiko	Keterangan Validasi		Jika Valid		Keterangan (Apabila Tidak Valid)
		Valid	Tidak Valid	Pernah Terjadi	Tidak Pernah Terjadi	
	Penyerapan PMN yang kurang optimal					

BAGIAN 2: RISIKO PERSPEKTIF *CUSTOMER SATISFACTION*

Key Performance Indicator	Risiko	Keterangan Validasi		Jika Valid		Keterangan (Apabila Tidak Valid)
		Valid	Tidak Valid	Pernah Terjadi	Tidak Pernah Terjadi	
Jumlah publikasi di media pada tahun 2020	Publikasi membuat citra perusahaan buruk					
	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*					
	Misinterpretasi publikasi					
	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran					
5R Awards	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R					
	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R					
	Kurangnya penerapan 5R					
	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R					
	Rendahnya *switching cost*					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Retensi pelanggan	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan					
Customer Engagement Index	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar					
	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk					
	Persaingan usaha tidak sehat					
	Pencemaran lingkungan					
	Menurunnya kepercayaan pelanggan					
	Minimnya program promosi					
	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Customer Satisfaction Index	Keterlambatan penyelesaian kontrak					
	Tidak terpenuhinya kontrak					
	Rendahnya kepuasan pelanggan					
	Keakuratan *progress report*					
	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek					
Complaints handling (%)	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan					
	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan					
	Rekaman komplain hilang					

Key Performance Indicator	Risiko	Keterangan Validasi		Jika Valid		Keterangan (Apabila Tidak Valid)
		Valid	Tidak Valid	Pernah Terjadi	Tidak Pernah Terjadi	
	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain					

BAGIAN 3 : RISIKO PERSPEKTIF *INTERNAL BUSINESS PROCESS*

Key Performance Indicator	Risiko	Keterangan Validasi		Jika Valid		Keterangn (Apabila Tidak Valid)
		Valid	Tidak Valid	Pernah Terjadi	Tidak Pernah Terjadi	
Desain mandiri	Tidak tersedianya *tools* desain					
	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain					
	Desain kalah bersaing dengan kompetitor					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Kesalahan menentukan *maker*					
	Tidak andalnya server desain					
	Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru					
	Pencurian data desain perusahaan					
	Terbatasnya desain kapal/lisensi					
Pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Pengembangan teknologi gagal					
	Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat					
Peningkatan *market share* produk Bangkap dan Rekumhar	Kalah dalam harga					
	Minimnya program promosi					
	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi					
	Menurunnya kepercayaan pelanggan					
Increasing revenue from	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
exported product/foreign order	perusahaan dan *customer* luar negeri					
	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*					
	Terjadinya inflasi besar-besaran					
	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri					
Jumlah promosi yang diikuti (dalam dan luar negeri)	Terjadi pandemi					
	Ditolak pada acara promosi					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Efficient supply chain cost & operation	Bencana alam					
	Tidak akuratnya hasil *forecast*					
	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan					
	Bullwhip effect					
	Kebakaran gedung SC dan gudang					
	Kegagalan fungsi IFS					
	Kerusakan alat angkut dan angkat					
	Pemilihan spesifikasi *vendor* tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan					
	Tidak akuratnya M01					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Kehilangan *key supplier*					
Perputaran persediaan	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima					
	Kehilangan *forwarder*					
	Kesalahan kuantitas pemesanan material					
	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan					
Persentase *strategic item material* yang tepat waktu	Tertahannya material di *port*					
	Purchase order tidak bisa diterima oleh IFS					
	Adanya hambatan pada pihak eksternal					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
On-time delivery index	*Inventory* tidak akurat					
	Product rejection					
	Kesalahan jadwal pengiriman					
	Revisi pekerjaan					
	Tidak siapnya *dock*					
	Terjadinya kebakaran di area kerja					
	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek					
Ketepatan implementasi proyek (S-Curve)	Kekurangan jumlah SDM					
	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi					
	Keterlambatan progres proyek baru					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Kualitas tenaga kerja eksternal di bawah standar yang dibutuhkan					
	Spesifikasi material tidak tepat					
	Kerusakan fasilitas produksi					
	Keterbatasan fasilitas utama					
	Kerusakan *dock*					
	Kesalahan perencanaan material					
	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan					
	Kurangnya kemampuan manajerial					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Kesalahan alokasi sumber daya					
	Pelaksanaan jam lembur					
	Terlambat dalam *update* progres proyek					
	Keterbatasan dana proyek					
	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*					
	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material					
	Over-budget proyek					
	Kapasitas fasilitas menurun					
	Kehilangan jam kerja efektif					
	Closing proyek tertunda					
	Penurunan motivasi kerja					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Zero defect produksi	Kegagalan pengujian kapal					
	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten					
	Akurasi mesin produksi					
	Kesalahan perhitungan *design performance*					
	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak					
	Kesalahan pengambilan data *engineering*					
Zero accident	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Minimnya informasi keselamatan kerja					
	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit					
	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja					
	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja					
	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis					
	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor					
	Pencemaran lingkungan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Index Proper Kemen LH	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, toner)					
	Pencemaran limbah material sisa					
	Penanganan pencemaran buruk					
SMK 3	Keamanan lingkungan perusahaan					
	Pencurian material					
	Keterbatasan alat pemadam kebakaran					
	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll)					
	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi					
Response rate after sales warranty	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*					
	Proses klaim *warranty* yang lama					
Plant capacity utilization rate	Fluktuasi *demand*					
	Perubahan teknologi pada proses produksi					
	Perubahan desain proses produksi					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Downtime produksi	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi					
	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat					
	Padamnya listrik					
	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin					
Inventarisasi aset	Aset tidak tercatat dalam pembukuan					
	Kesalahan pencatatan aset					
Current ratio	Dokumen pembayaran hutang					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP					
	Perubahan jumlah *short-term debt*					
	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank					
	Current ratio perusahaan di bawah rata-rata industri					
Cash ratio	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*					
	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Hilangnya dokumen *cash equivalent*					
	Peningkatan *interest short-term debt*					
Debt to Equity Ratio (DER)	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan					
	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank					
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	Peningkatan *operating expense*					
	Terjadi inflasi					
	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Menambah fasilitas pendanaan	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia					
	Buruknya kinerja finansial perusahaan					
	Keterlambatan pengajuan pinjaman					
Penyampaian laporan perusahaan	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan					
	Kesalahan pengisian laporan perusahaan					
	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap					
Indeks KPKU	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar					
	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan					
	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah					
	Kurang independennya audit internal dan eksternal					
	Langkah strategis yang diambil perusahaan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	mengabaikan *potential blind spot*					
	Perusahaan kurang berinovasi untuk menjawab tantangan strategis					
	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis					
	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis					
	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya					
	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan					
	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan mengakses informasi internal perusahaan					
	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan					
	Kinerja *supply chain management* perusahaan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	tidak sesuai dengan standar KPKU					
	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU					
	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap					
	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU					
Performance management system	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*					
	Tidak relevannya ukuran kinerja					
	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan					
	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan					
	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*					
	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan					
	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan					
	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi					
	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan					
	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI					
	Kesalahan penetapan KPI *Owner*					
	Kesalahan penetapan *formula* yang digunakan pada KPI					
Indeks GCG	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal					
	Kurangnya transparansi informasi perusahaan					
	Kurangnya akuntabilitas perusahaan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan					
	Kurangnya kemandirian perusahaan					
	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan					
Kinerja PKBL	Tingkat kolektabilitas tidak sesuai dengan target					
	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target					
	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Tingkat *risk maturity level*	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi					
	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek					
	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja					
	Tidak tepatnya analisis risiko					
	Tidak terselenggaranya program *risk management award*					
	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	risiko dengan perusahaan lain					
	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*					
	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*					
	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan					
	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala					
Jumlah *improvement*	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangn (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
berdasarkan hasil audit	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait					
	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit					
	Kesalahan proses audit					

BAGIAN 4 : RISIKO UNTUK PERSPEKTIF *LEARNING AND GROWTH*

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Competency fit index	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	melakukan *assessment* kompetensi jabatan					
	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*					
	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan					
	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala					
	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	karyawan dalam memenuhi *job description*					
	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan					
	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja					
Leaders yang disarankan masuk dalam *talent pool* BUMN	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL					
	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke dalam *talent pool* BUMN					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN					
Pemenuhan kebutuhan karyawan	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*					
	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan					
	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Engagement index	Kemunduran proses pembayaran *benefit*					
	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan					
	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan					
	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan					
	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan budaya disiplin	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan					
	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan					
	Kurangnya sistem *reward* terhadap penerapan budaya di perusahaan					
COBIT Score	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan					
	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	mendukung proses *decision making* perusahaan					
	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*					
	Sistem informasi mengalami *error*					
	Kerusakan pada ruang *server*					
	Penggunaan *software* ilegal					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
Tingkat kepuasan pengguna	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet					
	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan					
	Performa fungsi *database* berkurang					
	Performa fungsi *software* berkurang					
	Performa fungsi *server* berkurang					
	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik					

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Keterangan Validasi**		**Jika Valid**		**Keterangan (Apabila Tidak Valid)**
		Valid	**Tidak Valid**	**Pernah Terjadi**	**Tidak Pernah Terjadi**	
	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*					
	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*					
	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang					
	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba					

Surabaya, 3 Juli 2020

( )

LAMPIRAN 2

KUESIONER PENILAIAN RISIKO

Validator **:** Kepala Departemen Manajemen Risiko Korporat

LEMBAR PENILAIAN RISIKO PT PAL INDONESIA

Petunjuk Pengisian :

4. Mohon mencantumkan posisi Bapak/Ibu di perusahaan pada Bagian **"Validator"**.
5. Mohon Bapak/Ibu memberikan nilai risiko untuk "**Nilai *Likelihood*"** menggunakan parameter sebagai berikut.

Nilai *Likelihood*	**Parameter Nilai**
1	Peristiwa risiko jarang terjadi/sangat kecil kemungkinan terjadinya
2	Peristiwa risiko kemungkinan kecil terjadi
3	Peristiwa risiko kemungkinan sedang terjadi
4	Peristiwa risiko kemungkinan besar terjadi
5	Peristiwa risiko hampir pasti terjadi/sangat besar kemungkinan terjadinya

6. Mohon Bapak/Ibu memberikan nilai risiko untuk **"Nilai *Severity*"** menggunakan parameter sebagai berikut.

Nilai *Severity*	**Parameter Nilai**
1	Peristiwa risiko berdampak minor/tidak signifikan terhadap sasaran/tujuan perusahaan
2	Peristiwa risiko berdampak rendah/Sebagian kecil terhadap sasaran/tujuan perusahaan
3	Peristiwa risiko berdampak menengah/cukup luas terhadap sasaran/tujuan perusahaan

Nilai *Severity*	Parameter Nilai
4	Peristiwa risiko berdampak besar/luas terhadap sasaran/tujuan perusahaan
5	Peristiwa risiko berdampak dahsyat/sangat luas terhadap sasaran/tujuan perusahaan

7. Setelah mengisi kuisioner penilaian risiko, mohon mencantumkan tanggal pengisian dan tanda tangan Bapak/Ibu di bagian yang telah disediakan.

BAGIAN 1: RISIKO UNTUK PERSPEKTIF FINANSIAL

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
EBITDA margin	Terjadinya inflasi	Adanya kebijakan fiskal atau kondisi negara yang menyebabkan inflasi		Biaya operasional mengalami kenaikan harga	
	Kompetisi pasar meningkat	Jumlah kompetitor meningkat, produk kompetitor lebih baik		Profit yang didapatkan oleh perusahaan menurun	
	Harga pasar menurun	Kompetitor menurunkan harga jual		Perusahaan harus menurunkan harga jual, profit menurun	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Peningkatan harga material	*Supplier* menaikkan harga material		Kenaikan jumlah biaya operasional	
	Kerugian atas proyek terminasi yang sudah dibukukan	Adanya kerugian yang baru diidentifikasi saat pembukuan sudah dilakukan		Penurunan *earning*	
ROE	Peningkatan *interest rate*	Perusahaan gagal bayar hutang		Kenaikan jumlah hutang yang harus dibayar	
	Penurunan modal saham perusahaan	Penurunan harga saham perusahaan		*Equity* perusahaan menurun	
	Depresiasi pada aset yang tidak dapat digunakan	Aset rusak di tengah tahun fiskal		Depresiasi tetap menjadi beban perusahaan, biaya meningkat, *net income* menurun	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Pencapaian target perolehan kontrak	Tidak tercapainya target perolehan order	Perusahaan tidak dapat mencapai target penjualan		Pengukuran kinerja tidak tercapai	
	Kontrak tidak segera berlaku efektif	Kontrak tidak berlaku pada saat itu juga		Kontrak tidak dapat dijadikan perhitungan pencapaian	
	Kelemahan negosiasi	Karyawan tidak mampu melakukan negosiasi dengan baik		Kondisi yang disepakati pada saat negosiasi tidak optimal bagi pihak perusahaan	
	Ketidakmampuan menggandeng *customer*	Karyawan tidak mampu menggandeng *customer*		Tidak adanya kontrak yang diperoleh	
	Peningkatan harga material	Pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk menaikkan UMR		Peningkatan *direct labor cost*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Penurunan *sales* yang signifikan	*Demand* menurun		Perusahaan mengalami penurunan profit	
	Ketidaksesuaian *budget* HPP	Kesalahan penentuan *budget*		HPP tidak sesuai target	
Return on Asset (ROA)	Penurunan produktivitas aset	Aset rusak, pemanfaatan aset tidak efisien		Penurunan ROA	
	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	Pegawai perusahaan lupa mencatat aset		Hasil ROA tidak menggambarkan kondisi yang sebenarnya	
	Penurunan *profit margin*	*Profit margin* turun yang disebabkan oleh adanya kenaikan biaya produksi, turunnya daya beli *customer* dan lain-lain		Perusahaan mengalami penurunan *profit*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Endless Hedging	Perusahaan berupaya untuk mengeliminasi risiko pada aset secara terus-menerus		Biaya yang dihasilkan lebih besar	
	Keterlambatan Open L/C atau SKBDN	Perusahaan mengalami keterlambatan mendapatkan SKBDN untuk proses penambahan aset		Penambahan aset tertunda dan menghambat pertumbuhan potensial dalam pemanfaatan aset tersebut	
	Aset tidak diasuransikan	Aset milik perusahaan mengalami kerusakan		Penambahan biaya pada pemeliharaan aset dan produktivitas aset menurut saat diperbaiki	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Keterlambatan/ketidaksesuaian penyusunan RKAP	Terlambatnya *budget* yang dapat digunakan untuk menambah aset		Langkah penambahan aset tidak efisien	
	Overbudget proyek	*Budget* untuk proyek lebih dari yang dibutuhkan		Utilitas kas menurun	
Return on Investment (ROI)	Penurunan *market share*	*Market share* perusahaan yang diinvestasikan PT XYZ mengalami penurunan		Perusahaan mengalami penurunan *profit* dari investasi	
	Kesalahan menempatkan investasi	Kesalahan dalam melakukan uji kelayakan untuk investasi		Perusahaan mengalami kerugian dari investasi	
	Kualitas produk atau jasa perusahaan tidak sesuai yang diinginkan *customer*	Produk atau jasa tidak sesuai dengan *demand* pasar		*Sales* perusahaan menurun sehingga *profit* menurun	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Penyerapan PMN yang kurang optimal	Perusahaan tidak melakukan penyerapan PMN untuk investasi dengan optimal		Perusahaan tidak mencapai ROI yang lebih tinggi	

BAGIAN 2: RISIKO PERSPEKTIF *CUSTOMER SATISFACTION*

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Jumlah publikasi di media pada tahun 2020	Publikasi membuat citra perusahaan buruk	Publikasi yang bersifat *misleading* dari media, dan publikasi tentang hal buruk yang sedang terjadi pada perusahaan		Citra perusahaan menjadi buruk di mata publik dan memengaruhi penjualan perusahaan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Publikasi berisikan informasi yang bersifat *confidential*	Terjadi kebocoran data yang didapatkan oleh pihak media		Data *confidential* perusahaan tersebar luas di publik, diketahui kompetitor	
	Pertanyaan masyarakat terkait berita yang di *take down*	Perusahaan melakukan *take down* pada suatu berita tentang PT PAL		Citra perusahaan menjadi buruk di mata publik dan memengaruhi penjualan perusahaan	
	Misinterpretasi publikasi	Data yang ada di publikasi tidak jelas, penyampaian informasi rancu		Masyarakat salah menerima informasi dari publikasi, dampak dari publikasi bisa tidak ada bahkan negatif bagi citra perusahaan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kegiatan publikasi tidak tepat sasaran	Perusahaan salah memilih sarana publikasi		Publikasi tidak berdampak positif pada citra perusahaan dan penjualan perusahaan	
5R Awards	Kesalahan audit oleh auditor pada saat audit 5R	Auditor tidak teliti pada saat melakukan audit		Hasil audit penerapan 5R perusahaan tidak menggambarkan hasil yang sebenarnya	
	Kurangnya berkas yang perlu disiapkan perusahaan untuk audit 5R	Pegawai lupa menyiapkan berkas yang diperlukan untuk audit 5R		Hasil audit penerapan 5R perusahaan tidak menggambarkan hasil yang sebenarnya	
	Kurangnya penerapan 5R	Pegawai lalai dalam melakukan penerapan 5R di sehari-hari, kurangnya		Buruknya penerapan 5R di perusahaan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		kontrol perusahaan terhadap penerapan 5R			
	Karyawan tidak tertarik menerapkan 5R	Kurangnya motivasi dari perusahaan dalam penerapan 5R		5R tidak diterapkan dengan baik	
Retensi pelanggan	Rendahnya *switching cost*	Naiknya biaya produksi, adanya kebijakan yang menyebabkan naiknya biaya pada proses bisnis		Pelanggan melakukan *defection*	
	Menurunnya kualitas hubungan dengan pelanggan	Kurangnya perusahaan dalam menjalin komunikasi dengan pelanggan		Pelanggan melakukan *defection*	
Customer Engagement Index	Variasi produk yang disediakan tidak dapat memenuhi keinginan pasar	Perusahaan memiliki variasi produk yang sesuai dengan keinginan pasar		*Engagement* perusahaan di mata pelanggan rendah	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan buruk	Fasilitas pada perusahaan saat menerima pelanggan dinilai buruk		Pelanggan membatalkan niat untuk bekerja sama	
	Persaingan usaha tidak sehat	Perusahaan melakukan persaingan usaha yang tidak sehat		Pelanggan tidak ingin melakukan kerja sama	
	Pencemaran lingkungan	Perusahaan melakukan pencemaran lingkungan		Pelanggan tidak ingin melakukan kerja sama karena tidak sesuai standarnya	
	Menurunnya kepercayaan pelanggan	Perusahaan gagal memenuhi ekspektasi pelanggan		Pelanggan tidak percaya lagi dengan jasa perusahaan	
	Minimnya program promosi	Perusahaan jarang melakukan program promosi		Pelanggan tidak tertarik bekerja sama	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Customer Satisfaction Index	Kekeliruan *estimating cost* yang digunakan	Perusahaan salah menentukan *estimating cost* untuk pengerjaan proyek		*Customer* harus membayar lebih besar dari *estimating cost*, kepuasan pelanggan rendah	
	Keterlambatan penyelesaian kontrak	Penyelesaian kontrak tidak sesuai tanggal yang telah disepakati		Kepuasan pelanggan rendah	
	Tidak terpenuhinya kontrak	Kondisi yang disepakati pada kontrak tidak dapat dipenuhi perusahaan		Kepuasan pelanggan rendah	
	Rendahnya kepuasan pelanggan	Perusahaan tidak memenuhi ekspektasi pelanggan		Kepuasan pelanggan rendah	
	Keakuratan *progress report*	Perusahaan memberikan *progress report* yang		Pelanggan tidak puas pada sistem informasi	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		kurang akurat dan tidak komprehensif		perusahaan untuk proses pengerjaan proyek	
	Tidak lengkapnya dokumen serah terima proyek	Karyawan lupa menyiapkan beberapa dokumen untuk proses serah terima		Pelanggan tidak puas	
Complaints handling (%)	*Customer service* tidak kompeten dalam mengurus keluhan	Karyawan tidak dapat menerima keluhan dengan baik dan sesuai SOP		Keluhan pelanggan tidak terselesaikan	
	Perusahaan tidak dapat memberikan solusi terhadap komplain pelanggan	Karyawan tidak dapat memberikan solusi yang tepat untuk pelanggan		Pelanggan tidak puas dengan pelayanan dari perusahaan	
	Rekaman komplain hilang	*Human error* dari karyawan, kesalahan *software*		Penyelesaian komplain pelanggan terhambat	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Tidak melakukan *follow up* terkait komplain	Karyawan tidak melakukan *follow up* terkait komplain dari pelanggan		Adanya potensi permasalahan yang sama dari pelanggan di waktu yang akan datang	

BAGIAN 3 : RISIKO PERSPEKTIF *INTERNAL BUSINESS PROCESS*

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Desain mandiri	Tidak tersedianya *tools* desain	Perusahaan memiliki keterbatasan *tools* untuk desain		Perusahaan harus membeli *tools* desain,	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
				menggunakan jasa desain pihak ketiga	
	Rendahnya kompetensi teknik tenaga desain	Teknik tenaga desain tidak kompeten dalam mengerjakan desain		Kualitas desain buruk, lebih baik menggunakan jasa desain pihak ketiga	
	Desain kalah bersaing dengan kompetitor	Kualitas desain yang dibuat oleh perusahaan kalah dengan kompetitor		Perusahaan perlu menggunakan jasa desain pihak ketiga	
	Kesalahan menentukan *maker*	Penentuan *maker* tidak tepat dengan jenis desain		Kualitas desain tidak maksimal, kemungkinan *error* pada desain tinggi	
	Tidak andalnya server desain	Server desain tidak berfungsi dengan baik		Proses desain lebih lama, data desain	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
				hilang, data desain tidak dapat diakses	
	Tidak siapnya desain dalam menerima *order* baru	Tidak adanya *tools* yang tersedia, tenaga kerja tidak tersedia		Perusahaan menggunakan jasa desain pihak ketiga	
	Pencurian data desain perusahaan	Terjadi pencurian data desain perusahaan		Data desain perusahaan tersebar di publik, data desain dimiliki oleh kompetitor	
	Terbatasnya desain kapal/lisensi	Perusahaan mendapatkan order dan tidak memiliki lisensi atau desain untuk order tersebut		Perusahaan menggunakan jasa desain pihak ketiga	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Pengembangan teknologi Sewaco dan Navcom	Teknologi yang telah dikembangkan tidak *compatible* dengan produk yang dapat di *handle* oleh perusahaan	Belum adanya kapal yang *compatible* dengan teknologi baru		Teknologi tidak dapat langsung dimanfaatkan secara efektif	
	Pengembangan teknologi gagal	Kesalahan dalam proses pengembangan teknologi		Tujuan yang diharapkan dari pengembangan teknologi tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan	
	Perusahaan belum siap mengimplementasikan pengembangan teknologi dalam waktu dekat	Keterbatasan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengimplementasikan teknologi, teknologi		*Return* dari investasi perusahaan dalam pengembangan teknologi didapatkan dalam waktu yang	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		belum dibutuhkan oleh *customer*		lebih lama dari yang diharapkan	
Peningkatan *market share* produk Bangkap dan Rekumhar	Kalah dalam harga	Kompetitor memiliki harga yang lebih kompetitif		*Market share* tidak meningkat atau menurun	
	Minimnya program promosi	Perusahaan kurang melakukan program promosi		Perusahaan tidak berhasil menjaring *customer* baru	
	Gagal pada tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi	Kualitas tidak lolos tahap pra-kualifikasi/*post*-kualifikasi tender		Tidak dapat menambah penjualan	
	Menurunnya kepercayaan pelanggan	Perusahaan tidak dapat menjawab ekspektasi pelanggan		*Customer* lebih memilih bekerja sama dengan kompetitor	
Increasing revenue from	Ketidaksesuaian standar yang digunakan oleh	Standar yang digunakan oleh perusahaan tidak		Gagal mendapatkan *order* dari *customer*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
exported product/foreign order	perusahaan dan *customer* luar negeri	sesuai dengan standar yang digunakan oleh *customer*			
	Adanya kebijakan yang menghambat proses transaksi antara perusahaan dan *customer*	Adanya kebijakan terkait impor dan ekspor pada negara Indonesia atau negara *customer*		Proses transaksi memakan waktu lebih lama, berpotensi untuk gagal	
	Terjadinya inflasi besar-besaran	Adanya inflasi yang signifikan pada mata uang Rupiah atau mata uang negara *customer*		Melemahnya ekonomi, proses transaksi terhambat, berpotensi untuk gagal	
	Kurangnya publikasi dan promosi ke luar negeri	Perusahaan kurang melakukan publikasi dan promosi ke luar negeri		Kurangnya jangkauan eksistensi perusahaan,	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
				peningkatan *revenue* lemah	
Jumlah promosi yang diikuti (dalam dan luar negeri)	Terjadi pandemi	Adanya pandemi yang terjadi secara global atau nasional		Adanya kebijakan yang mengakibatkan acara promosi dibatalkan, perusahaan tidak dapat berpartisipasi	
	Ditolak pada acara promosi	Produk dari perusahaan tidak sesuai kualifikasi yang ditetapkan dari pihak penyelenggara promosi		Perusahaan ditolak untuk berpartisipasi pada acara promosi	
Efficient supply chain cost & operation	Bencana alam	Terjadi bencana alam seperti gempa, banjir dan lain-lain		Proses logistik terhambat, perubahan Moda transportasi	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
				yang menyebabkan peningkatan biaya logistik	
	Tidak akuratnya hasil *forecast*	Deviasi hasil *forecast* terlalu besar dengan kondisi *existing*		Penambahan biaya *supply chain, shortage*	
	Peningkatan kapasitas produksi perusahaan	Adanya peningkatan *demand* sehingga kapasitas produksi perusahaan harus ditingkatkan		Penambahan biaya *supply chain*	
	Bullwhip effect	Kendala komunikasi antar level *supply chain* dari hulu ke hilir		Adanya variasi *demand* tiap level *supply chain*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kebakaran gedung SC dan gudang	Adanya korsleting, *human error* yang menyebabkan kebakaran		Persediaan tidak dapat digunakan, melakukan pemesanan ulang, adanya gudang pengganti, biaya *supply chain* bertambah dan tidak efisien	
	Kegagalan fungsi IFS	Adanya virus, *bug* atau *hack*		*Supply chain* perusahaan lumpuh, keterlambatan proses produksi karena keterlambatan proses *supply chain*	
	Kerusakan alat angkut dan angkat	Alat angkut dan angkat tidak mendapatkan		Proses menjadi lama, produk disimpan lebih	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		maintenance secara teratur, *reliability* alat angkut dan angkat sudah sangat rendah		lama dari seharusnya sehingga biaya penyimpanan juga bertambah	
	Pemilihan spesifikasi *vendor* tidak sesuai dengan produk yang dihasilkan	Perusahaan memilih spesifikasi vendor yang tidak sesuai dengan produk		Kualitas produk tidak sesuai, adanya *rework* dan penambahan biaya	
	Tidak akuratnya M01	Salah penulisan spesifikasi, *used date, material quantity* pada M01		Ketidaksesuaian *budget*, dapat menyebabkan adanya penambahan *budget*	
	Kehilangan *key supplier*	*Key supplier* dari perusahaan tidak dapat memenuhi *demand* perusahaan,		Produksi terhambat, *supplier* baru lebih mahal dari *supplier* sebelumnya, sulit	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		pemberhentian kerja sama dari *supplier*, kenaikan harga di atas kemampuan bayar perusahaan		mencari *supplier* yang berkompeten untuk menggantikan *supplier* lama	
Perputaran persediaan	Dokumen *custom clearance* terlambat dan tidak lengkap diterima	Dokumen B/L, *packing list* dan *invoice* tidak lengkap		Material tertahan, proses logistik terhambat	
	Kehilangan *forwarder*	Perusahaan kehilangan *forwarder* yang dapat dipercaya		Sulitnya mendapatkan *forwarder* yang dapat dipercaya dan sesuai dengan kemampuan bayar perusahaan	
	Kesalahan kuantitas pemesanan material	Karyawan salah mengisi kuantitas pemesanan material kepada *supplier*		Adanya penambahan biaya pengiriman jika kuantitas kurang,	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
				adanya penambahan biaya penyimpanan jika kuantitas lebih	
	Kedatangan material tidak sesuai dengan jadwal pengadaan	*Supplier* terlambat mengirim material, kendala pada saat proses pengiriman		Terjadinya *shortage*	
Persentase *strategic item material* yang tepat waktu	Tertahannya material di *port*	Adanya kesalahan dalam administrasi		Material tertahan, *shortage*, penambahan *lead time*	
	Purchase order tidak bisa diterima oleh IFS	Kesalahan pada *software* IFS		Terjadinya keterlambatan kedatangan material, *shortage*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Adanya hambatan pada pihak eksternal	Hambatan dari *forwarder*, bank, bea cukai, kepabeanan, dll.		Keterlambatan kedatangan material	
On-time delivery index	*Inventory* tidak akurat	Data pada *inventory* tidak akurat		Terjadi *shortage* material, menghambat untuk melakukan pengiriman yang tepat waktu	
	Product rejection	Produk yang selesai diproduksi tidak sesuai dengan standar kualitas perusahaan		Pengerjaan ulang, pengiriman tidak tepat waktu	
	Kesalahan jadwal pengiriman	Karyawan salah menyusun jadwal pengiriman		Pengiriman tidak tepat waktu	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Revisi pekerjaan	*Customer* memberikan revisi pada proses pengerjaan		Pengerjaan menjadi lebih lama, pengiriman tidak tepat waktu	
	Tidak siapnya *dock*	*Dock* tidak siap untuk digunakan		Pengerjaan tertunda, pengiriman tidak tepat waktu	
	Terjadinya kebakaran di area kerja	Adanya korsleting, human *error* yang menyebabkan kebakaran		Pengerjaan tertahan, terlambatnya penyelesaian pengerjaan, pengiriman tidak tepat waktu	
	Hasil produksi tidak sesuai dengan spesifikasi proyek	Hasil pengerjaan tidak sesuai dengan spesifikasi		Adanya *rework*, pengerjaan lebih lama	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		dan kualitas yang diinginkan oleh *customer*			
Ketepatan implementasi proyek (S-Curve)	Kekurangan jumlah SDM	SDM yang tersedia terbatas		Alokasi SDM pada proyek tidak optimal, pengerjaan lebih lambat	
	Tidak akuratnya estimasi biaya produksi	Karyawan salah mengestimasi biaya produksi		Biaya produksi tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan	
	Keterlambatan progres proyek baru	Waktu pengerjaan proyek tidak sesuai jadwal, SDM tidak kompeten		Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kualitas tenaga kerja eksternal di bawah standar yang dibutuhkan	Tenaga kerja eksternal tidak kompeten dalam melakukan pekerjaan pada saat pelaksanaan proyek		Lambatnya *progress* proyek	
	Spesifikasi material tidak tepat	Material yang dibeli tidak sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan		Pembelian material ulang, biaya lebih besar dari yang sudah direncanakan	
	Kerusakan fasilitas produksi	Alat dan mesin yang digunakan untuk pengerjaan proyek rusak		Proses pengerjaan proyek tertunda	
	Keterbatasan fasilitas utama	*Dock* dan fasilitas utama lain yang digunakan untuk pengerjaan proyek		Proses pengerjaan proyek tertunda	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		sedang digunakan untuk proyek lain			
	Kerusakan *dock*	*Dock* rusak		Proses pengerjaan proyek tertunda	
	Kesalahan perencanaan material	Jumlah material yang direncanakan tidak sesuai dengan yang dibutuhkan		Biaya yang dikeluarkan tidak sesuai dengan yang direncanakan	
	Kurangnya strategi percepatan pekerjaan	Karyawan dalam proyek tidak menerapkan strategi percepatan secara efektif untuk mengejar *progress* yang telah direncanakan		Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan	
	Kurangnya kemampuan manajerial	Karyawan dalam proyek tidak melakukan kontrol		Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		terhadap implementasi *s-curve*		*curve* yang sudah direncanakan	
	Kesalahan alokasi sumber daya	Alokasi sumber daya yang dibuat salah		Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan	
	Pelaksanaan jam lembur	Banyaknya jam lembur yang ada pada pengerjaan proyek		Jumlah *man hour* yang digunakan pada proyek tidak sesuai dengan yang direncanakan, biaya lebih besar karena lembur	
	Terlambat dalam *update* progres proyek	*Progress* proyek tidak di *update* secara berkala		Kurangnya kontrol implementasi *s-curve* proyek	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Keterbatasan dana proyek	Dana yang diberikan untuk proyek kurang dari yang dibutuhkan		Pengerjaan proyek tidak maksimal, kekurangan SDM, pengerjaan proyek lambat	
	Keterbatasan kompetensi tenaga *engineering*	Tenaga *engineering* tidak kompeten untuk proyek		Pengerjaan proyek tidak maksimal, pengerjaan proyek lambat	
	Keterbatasan vendor untuk *equipment* atau material	Vendor untuk *equipment* atau material yang digunakan pada proyek terbatas/langka		Pencarian vendor yang sesuai dengan spesifikasi perusahaan lama, pengerjaan proyek lama	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Over-budget proyek	*Budget* untuk pengerjaan proyek lebih besar dari yang dibutuhkan		Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan	
	Kapasitas fasilitas menurun	Alat atau mesin yang digunakan untuk pengerjaan proyek mengalami penurunan kapasitas produksi		Pengerjaan proyek lebih lama	
	Kehilangan jam kerja efektif	Adanya kebijakan yang membatasi jam kerja efektif karyawan		Pengerjaan proyek terhambat	
	Closing proyek tertunda	Adanya kendala untuk melakukan *closing* proyek		Implementasi proyek tidak sesuai dengan *s-curve* yang sudah direncanakan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Penurunan motivasi kerja	Karyawan yang terlibat dalam proyek mengalami penurunan motivasi kerja		*Progress* proyek melambat	
Zero defect produksi	Kegagalan pengujian kapal	Adanya *defect* pada kapal hasil pengerjaan		Pengujian gagal, Memengaruhi pencapaian KPI	
	Kualifikasi SDM Jamku kurang kompeten	SDM kurang kompeten dalam melakukan *quality control*		Adanya *defect* yang tidak teridentifikasi pada saat *quality control*	
	Akurasi mesin produksi	Adanya kerusakan mesin yang tidak teridentifikasi		*Defect* hasil pengerjaan	
	Kesalahan perhitungan *design performance*	Perhitungan *design performance* salah		Hasil pengerjaan *defect*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Mesin dan alat yang kritis terhadap proses produksi rusak	Alat dan mesin mengalami kerusakan		Menggunakan mesin substitusi, hasil pengerjaan *defect*	
	Kesalahan pengambilan data *engineering*	Karyawan salah dalam melakukan pengambilan data *engineering*		Hasil pengerjaan *defect*	
Zero accident	Kecelakaan kerja yang dapat menimbulkan kerugian jiwa, materi dan waktu	Kecelakaan kerja		Kerugian jiwa, materi dan waktu bagi karyawan dan perusahaan	
	Minimnya informasi keselamatan kerja	Kurangnya informasi keselamatan kerja yang ada di unit kerja karena rusak, tidak dapat dibaca dan lainnya		Kurangnya *awareness* karyawan terhadap keselamatan kerja, potensi terjadi kecelakaan kerja	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Banyaknya karyawan yang terserang penyakit	Penyakit yang diidap oleh karyawan kambuh saat kerja		Kecelakaan kerja	
	Kerusakan fasilitas yang menyebabkan kecelakaan kerja	Adanya kerusakan fasilitas yang membahayakan keselamatan karyawan		Kecelakaan kerja	
	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh beban kerja	Beban kerja karyawan berlebihan		Karyawan kelelahan, stres, menyebabkan kecelakaan kerja	
	Kecelakaan kerja yang disebabkan oleh dampak psikologis	Psikologis karyawan yang memengaruhi pada saat bekerja		Kecelakaan kerja	
	Kecelakaan yang disebabkan area kerja yang kotor	Oli tertumpah, penyimpanan alat tidak sesuai standar		Kecelakaan kerja	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Index Proper Kemen LH	Pencemaran lingkungan	Kurangnya implementasi AMDAL		Perusahaan melakukan pencemaran lingkungan udara, air, tanah dan lainnya	
	Pencemaran limbah B3 (Tinta, printer, toner)	Pembuangan limbah B3 tidak sesuai prosedur		Perusahaan melakukan pencemaran limbah B3	
	Pencemaran limbah material sisa	Pembuangan limbah material sisa tidak sesuai prosedur		Perusahaan melakukan pencemaran	
	Penanganan pencemaran buruk	Strategi penanganan pencemaran tidak efektif		Pencemaran kurang dapat ditangani	
SMK 3	Keamanan lingkungan perusahaan	Karyawan tidak maksimal dalam		Tidak amannya lingkungan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		menjaga keamanan lingkungan perusahaan, ada SOP yang terlewati		perusahaan, adanya pencurian	
	Pencurian material	Adanya celah keamanan		Terjadi pencurian material yang menyebabkan kerugian perusahaan	
	Keterbatasan alat pemadam kebakaran	Alat pemadam kebakaran yang tersedia terbatas jumlahnya		Sulit memadamkan api sehingga berpotensi api semakin besar dan terjadi kerugian besar untuk perusahaan	
	Isi dari kotak P3K belum sesuai regulasi pemerintah	Adanya obat-obatan yang dibutuhkan namun tidak tersedia di P3K		Perusahaan tidak menjalankan SMK3 dengan baik	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Penurunan fungsi fasilitas penunjang di area kerja (lampu, AC, dll)	Kurangnya *maintenance* terhadap fasilitas penunjang		Area kerja menjadi tidak ergonomis, produktivitas karyawan menurun	
	Tidak tersusunnya rencana mitigasi di setiap unit kerja/divisi	Rencana mitigasi hanya terbatas di beberapa unit kerja		Perusahaan tidak menciptakan tempat kerja yang aman menurut SMK3	
Response rate after sales warranty	Adanya *warranty* yang tidak *claimable*	Pengajuan *warranty claim* oleh pelanggan tidak sesuai dengan ketentuan		*Warranty* tidak *claimable*	
	Proses klaim *warranty* yang lama	Proses yang dilakukan oleh karyawan dalam klaim *warranty* lama		*Customer* batal melakukan klaim	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Plant capacity utilization rate	Fluktuasi *demand*	*Demand* produk mengalami fluktuasi		Memengaruhi tingkat utilitas dari kapasitas pabrik	
	Perubahan teknologi pada proses produksi	Perusahaan melakukan perubahan pada teknologi yang digunakan pada proses produksi		Perubahan tingkat utilitas pabrik	
	Perubahan desain proses produksi	Perusahaan melakukan perubahan desain proses produksi seperti alur produksi, *layout*, dll.		Perubahan tingkat utilitas pabrik, utilitas pabrik tidak optimal	
Downtime produksi	Penurunan fungsi mesin dan alat produksi	Mesin mendekati akhir umur ekonomis		Mesin dan alat yang digunakan tidak optimal dan berpotensi rusak	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Tidak dilakukan strategi *maintenance* yang tepat	Karyawan tidak menyusun strategi *maintenance* (*preventive, corrective)* untuk mesin dan alat yang digunakan		Biaya perawatan mesin lebih mahal, berpotensi rusak di tengah proses produksi	
	Padamnya listrik	Pemadaman listrik mendadak		Produksi terhenti	
	Kelalaian karyawan yang menyebabkan kerusakan mesin	Karyawan tidak menjalankan SOP yang ditetapkan		Kerusakan mesin	
Inventarisasi aset	Aset tidak tercatat dalam pembukuan	Karyawan lupa mencatat aset, *human error*		Aset tidak tercatat dalam pembukuan perusahaan	
	Kesalahan pencatatan aset	Karyawan salah mencatat deskripsi aset (jumlah, kondisi, dll.)		Informasi aset yang disimpan salah	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Current ratio	Dokumen pembayaran hutang	Tidak terdokumentasi dokumen pembayaran hutang lama pihak ketiga		Tidak menggambarkan kondisi *existing* hutang dari perusahaan	
	Penerimaan *fast cash* perusahaan yang tidak sesuai dengan RKAP	Perusahaan melakukan *fast cash* yang tidak sesuai dengan RKAP		Penambahan hutang perusahaan di luar RKAP	
	Perubahan jumlah *short-term debt*	Terjadi penambahan atau pengurangan jumlah *short-term debt* perusahaan		Perubahan kondisi *current liabilities* perusahaan	
	Gagal bayar kredit bank maupun lembaga non bank	Perusahaan gagal bayar hutang pada bank maupun lembaga non bank		Penambahan *short-term debt* yang harus dibayar	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Current ratio perusahaan di bawah rata-rata industri	Penggunaan aset yang tidak efisien		Terjadi penurunan *current ratio* perusahaan sehingga berada di bawah rata-rata *current ratio* perusahaan yang ada di industri	
Cash ratio	Tidak tercatatnya pergerakan *cash* pada *cash flow*	Karyawan lupa mencatat pergerakan kas setelah perusahaan melakukan transaksi		Hasil *cash ratio* tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya	
	Keterlambatan *customer* dalam melakukan pembayaran	*Customer* terlambat memenuhi pembayaran yang telah disepakati		Memperlambat proses piutang menjadi *cash*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Hilangnya dokumen *cash equivalent*	Dokumen *cash equivalent* hilang, terbuang		Mengurangi *cash ratio* perusahaan	
	Peningkatan *interest short-term debt*	Perusahaan gagal melakukan pembayaran hutang		*Interest* yang harus dibayar meningkat	
Debt to Equity Ratio (DER)	Peningkatan hutang untuk perkembangan finansial perusahaan	Perusahaan mengambil strategi untuk mengembangkan finansial perusahaan dengan hutang		Penurunan *Debt to Equity Ratio*	
	Kegagalan restrukturisasi hutang bank/non bank	Perusahaan gagal melakukan restrukturisasi hutang		Perusahaan tidak dapat melakukan penyesuaian pembayaran hutang beserta *interest*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
				dengan opsi yang lebih efisien untuk perusahaan	
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	Peningkatan *operating expense*	Terjadi peningkatan biaya operasional		Mengurangi nilai *net operating income* yang didapatkan perusahaan	
	Terjadi inflasi	Adanya inflasi yang signifikan pada mata uang Rupiah		Peningkatan *interest*	
	Kebijakan moneter terhadap suku bunga pinjam	Adanya kebijakan moneter yang meningkatkan suku bunga		Peningkatan beban *interest*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Menambah fasilitas pendanaan	Kolektibilitas rendah Bank Indonesia	Kolektibilitias perusahaan dinilai rendah		Pinjaman yang ingin diajukan akan sulit untuk diterima	
	Buruknya kinerja finansial perusahaan	Perusahaan mengalami penurunan kinerja finansial		Mempersulit dalam mendapatkan fasilitas pendanaan	
	Keterlambatan pengajuan pinjaman	Perusahaan terlambat mengajukan pinjaman		Pengajuan pinjaman ditolak	
Penyampaian laporan perusahaan	Keterlambatan penyusunan laporan perusahaan	Karyawan menyusun laporan perusahaan lebih lama dari target waktu		Laporan perusahaan selesai dengan waktu yang lebih lama dari seharusnya	
	Kesalahan pengisian laporan perusahaan	Karyawan melakukan kesalahan dalam mengisi konten laporan perusahaan		Adanya revisi, *rework*, membutuhkan waktu yang lebih lama	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Data yang dicantumkan pada laporan kurang lengkap	Karyawan lupa mencantumkan data yang lengkap dalam laporan perusahaan		Informasi pada laporan perusahaan mengalami distorsi, adanya potensi kesalahan pemahaman laporan perusahaan	
Indeks KPKU	Komitmen pemimpin senior perusahaan dalam mengarahkan dan mengimplementasi arah perusahaan tidak sesuai dengan standar	Pemimpin senior perusahaan tidak mengimplementasikan arah perusahaan sesuai standar yang ada		Penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan buruk	
	Adanya pelanggaran hukum yang dilakukan oleh perusahaan	Perusahaan melakukan pelanggaran hukum		Penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan buruk	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Komunikasi yang dilakukan pemimpin senior terhadap perubahan kebijakan penting tidak dua arah	Perubahan kebijakan penting di perusahaan tidak dilakukan secara dua arah		Penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan buruk	
	Kurang independennya audit internal dan eksternal	Audit internal dan eksternal perusahaan kurang independen		Penilaian KPKU pada kategori kepemimpinan buruk	
	Langkah strategis yang diambil perusahaan mengabaikan *potential blind spot*	Adanya *potential blind spot* yang terabaikan dalam proses penyusunan langkah strategis perusahaan		Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk	
	Perusahaan kurang berinovasi untuk	Kurangnya inovasi yang dilakukan perusahaan		Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	menjawab tantangan strategis	untuk menjawab tantangan strategis			
	Perusahaan gagal mengintegrasi data dan informasi untuk mencapai kemajuan strategis	Perusahaan tidak dapat mengintegrasi data dan informasi yang dimiliki perusahaan untuk menentukan langkah strategis		Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk	
	Kurangnya *benchmarking* yang dilakukan perusahaan dalam proses pengambilan langkah strategis	Perusahaan jarang melakukan *benchmarking* untuk pengambilan langkah strategis		Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kurangnya pemanfaatan hasil *review* kinerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan ke depannya	Hasil *review* kinerja tidak dilakukan secara berkala		Penilaian KPKU pada kategori perencanaan strategis buruk	
	Kurangnya sistem manajemen pengetahuan di perusahaan	Manajemen pengetahuan di perusahaan tidak terimplementasi dengan baik		Penilaian KPKU pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan buruk	
	Kurangnya keandalan dari *hardware* dan *software* yang digunakan untuk memasok dan	Akses informasi terhambat karena *hardware* dan *software* yang digunakan perusahaan tidak andal		Penilaian KPKU pada kategori pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan buruk	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	mengakses informasi internal perusahaan				
	Tidak adanya inovasi pada sistem kerja operasional perusahaan	Perusahaan tidak melakukan inovasi pada sistem kerja operasional		Penilaian KPKU pada kategori fokus operasi buruk	
	Kinerja *supply chain management* perusahaan tidak sesuai dengan standar KPKU	*Supply chain* perusahaan tidak efisien		Penilaian KPKU pada kategori fokus operasi buruk	
	Perusahaan masih memiliki sistematika yang tidak sesuai dengan standar KPKU	Ada beberapa sistem yang ada di perusahaan yang belum disesuaikan dengan standar KPKU		Indeks KPKU rendah	
	Data yang dilaporkan untuk proses penilaian KPKU tidak lengkap	Karyawan memasukkan data yang tidak lengkap, *human error*		Indeks KPKU rendah	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kesalahan pengisian laporan perusahaan untuk penilaian KPKU	Karyawan salah mengisi laporan perusahaan yang digunakan untuk proses penilaian KPKU		Indeks KPKU rendah	
Performance management system	Tidak sesuainya KPI yang digunakan dengan SO yang diukur	Adanya ketidaksesuaian antara SO yang diukur dan KPI		Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak relevan	
	Tidak adanya perkembangan kinerja setelah dilakukan proses *review*	Tidak adanya tindak lanjut terhadap proses *review* kinerja		Kinerja perusahaan berpotensi tidak berkembang di masa depan	
	Tidak relevannya ukuran kinerja	Adanya *event* yang menyebabkan ukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan menjadi tidak relevan		Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak relevan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan	Adanya *event* yang menyebabkan prioritas pengukuran kinerja menjadi tidak relevan		Prioritas pengukuran kinerja tidak relevan dengan kondisi *existing*	
	Pengukuran kinerja yang dilakukan tidak memberikan *support* terhadap perkembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan	Target yang ditetapkan oleh perusahaan tidak bersifat *challenging*		Potensi perkembangan perusahaan tidak maksimal	
	Minimnya pemahaman manajemen kinerja di perusahaan	Karyawan tidak memahami manajemen kinerja yang digunakan di perusahaan		Kurangnya *awareness* karyawan terhadap arah yang ingin dicapai perusahaan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kurangnya penerapan sistem *performance appraisal*	Sistem penerapan *performance appraisal* di perusahaan kurang		Motivasi karyawan menurun, penurunan kinerja karyawan	
	Ketidaksesuaian pengukuran kinerja pada level karyawan	Adanya *missing link* pada pengukuran kinerja perusahaan pada level karyawan		Ketercapaian kinerja pada level karyawan tidak mendukung pencapaian kinerja perusahaan secara maksimal	
	Tidak terukurnya kinerja anak perusahaan	Tidak adanya kontrol pada kinerja anak perusahaan		Kurangnya *support* anak perusahaan terhadap pencapaian kinerja perusahaan	
	Tidak terukurnya kinerja perusahaan afiliasi	Tidak adanya kontrol pada kinerja perusahaan afiliasi		Kurangnya *support* perusahaan afiliasi	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
				terhadap pencapaian kinerja perusahaan	
	Hilangnya data untuk proses *assessment* kinerja perusahaan	Data *assessment* kinerja perusahaan hilang, *corrupt* dan lainnya		Data untuk pengukuran kinerja kurang	
	Kurangnya proses *monitoring* pada kinerja perusahaan	Kurangnya *monitoring* yang dilakukan terhadap kinerja perusahaan		Manajemen kinerja perusahaan tidak terimplementasi dengan baik	
	Kesalahan penetapan periode pengambilan data pencapaian KPI	Perusahaan salah menentukan periode pengambilan data pencapaian KPI		Hasil capaian kinerja tidak optimal	
	Kesalahan penetapan KPI *Owner*	Perusahaan salah menetapkan *KPI Owner*		KPI tidak tercapai dengan baik	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kesalahan penetapan *formula* yang digunakan pada KPI	Perusahaan salah menentukan formula KPI		KPI tidak tercapai dengan baik	
Indeks GCG	Kebijakan perusahaan dalam menerapkan GCG kurang optimal	Pedoman dan juga kebijakan (*soft infrastructure)*yang berlaku tidak dijalankan dengan baik		Pedoman dan juga kebijakan yang berlaku untuk penerapan GCG tidak berjalan secara optimal	
	Kurangnya transparansi informasi perusahaan	Perusahaan tidak melakukan transparansi informasi yang sesuai dengan standar		Indeks GCG rendah	
	Kurangnya akuntabilitas perusahaan	Pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan tidak		Indeks GCG rendah	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		sesuai dengan prinsip GCG			
	Kurangnya pertanggungjawaban perusahaan	Kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundangan-undangan tidak sesuai dengan prinsip GCG		Indeks GCG rendah	
	Kurangnya penerapan prinsip kewajaran pada perusahaan	Keadilan dan kesetaraan yang dilakukan perusahaan terhadap hak-hak pemangku kepentingan tidak sesuai dengan prinsip GCG		Indeks GCG rendah	
Kinerja PKBL	Tingkat kolektibilitas tidak sesuai dengan target	Kinerja keuangan mitra binaan menurun		Tingkat kolektibilitas mitra binaan menurun	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Tingkat efektivitas tidak sesuai dengan target	Jumlah dana yang disalurkan menurun, jumlah dana yang tersedia menurun		Tingkat efektivitas penyaluran menurun	
	Kinerja mitra binaan tidak terukur dengan baik	Perusahaan tidak dapat melakukan kontrol dengan baik terhadap kinerja mitra binaan		Adanya potensi penurunan kinerja mitra binaan	
Tingkat *risk maturity level*	Kurangnya penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi	*Risk officer* tidak maksimal dalam membantu penerapan manajemen risiko perusahaan		Penerapan manajemen risiko perusahaan di tiap Divisi kurang	
	Tidak adanya kajian analisis risiko proyek	Karyawan tidak melakukan kajian		Adanya potensi risiko terjadi dan belum adanya strategi yang	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
		analisis risiko di awal proyek		paling optimal untuk menghadapi risiko pada saat proyek berlangsung	
	Minimnya pemahaman manajemen risiko di seluruh unit kerja	Kurangnya usaha dalam penyamarataan pemahaman manajemen risiko di perusahaan		*Awareness* terhadap manajemen risiko rendah	
	Tidak tepatnya analisis risiko	Tidak telitinya karyawan dalam proses analisis risiko		Kesalahan strategi yang digunakan untuk menghadapi risiko	
	Tidak terselenggaranya program *risk management award*	Perusahaan tidak dapat menyelenggarakan *risk management award*		Kurangnya motivasi karyawan untuk melakukan manajemen risiko	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Tidak dilakukannya *benchmark* manajemen risiko dengan perusahaan lain	Perusahaan tidak melakukan *benchmarking* untuk manajemen risiko		Kurangnya pengembangan sistem manajemen risiko yang ada di perusahaan	
	Tidak tepatnya penunjukan *risk officer* oleh *risk owner*	Perusahaan salah menunjuk *risk officer* dan *risk owner*		Sulit untuk mencapai *risk maturity*	
	Audit yang dilakukan tidak berdasarkan *risk based*	Manajemen risiko tidak dirasa penting dalam proses audit		Manajemen risiko perusahaan tidak terimplementasi dengan baik	
	Adanya *blind spot* pada manajemen risiko perusahaan	Adanya risiko yang kritis dan tidak teridentifikasi oleh perusahaan		Potensi dampak yang cukup besar dari risiko yang tidak teridentifikasi	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Tidak dilakukannya *update* manajemen risiko secara berkala	Perusahaan tidak melakukan *update* pada data manajemen risiko		Adanya risiko baru yang tidak ter data dalam sistem manajemen risiko perusahaan	
Jumlah *improvement* berdasarkan hasil audit	Tidak adanya tindaklanjut terhadap temuan SPI	*Auditee* tidak menindaklanjuti hasil temuan SPI		Tidak adanya *improvement* dari hasil audit	
	Hasil audit tidak diolah dengan baik oleh unit kerja terkait	Pengolahan hasil audit oleh unit kerja terkait kurang baik		Tidak adanya *improvement* dari hasil audit	
	Kurangnya pemahaman terhadap hasil temuan audit	Pemahaman hasil audit oleh unit kerja terkait kurang		Tidak adanya *improvement* dari hasil audit	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kesalahan proses audit	Kesalahan auditor dalam proses identifikasi masalah		Hasil audit tidak tepat	

BAGIAN 4 : RISIKO UNTUK PERSPEKTIF *LEARNING AND GROWTH*

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
Competency fit index	Tidak lengkapnya *assessment tools* untuk melakukan *assessment* kompetensi jabatan	*Assessment tools* yang harus digunakan untuk *assessment* kompetensi jabatan tidak tersedia		*Assessment* yang dilakukan tidak maksimal	
	Persyaratan jabatan tidak sesuai dengan *job description*	Persyaratan kompetensi jabatan tidak sesuai dengan *job description*		Karyawan kesulitan melakukan *job description* karena	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
				kompetensi yang tidak sesuai	
	Kesalahan *assessment* kompetensi untuk kenaikan jabatan	*Assessment* kompetensi tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan		Ketidaksesuaian kompetensi untuk jabatan tersebut	
	Tidak adanya *update* terhadap kompetensi yang diperlukan di tiap jabatan secara berkala	Perusahaan tidak melakukan *update* berkala terhadap kompetensi untuk tiap jabatan		Adanya ketidaksesuaian kompetensi seiring berjalannya waktu	
	Tidak maksimalnya hasil pelatihan untuk mendukung karyawan dalam memenuhi *job description*	Pelatihan tidak mendukung kompetensi pekerja untuk memenuhi *job description*		Adanya ketidaksesuaian kompetensi	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Sertifikasi belum memenuhi kebutuhan	Karyawan belum memiliki sertifikasi untuk memenuhi *job description*		Adanya ketidaksesuaian kompetensi	
	Tidak tersedianya pelatihan sesuai kebutuhan unit kerja	Ada kebutuhan kompetensi yang tidak diwadahi oleh pelatihan dari perusahaan		Adanya ketidaksesuaian kompetensi	
Leaders yang disarankan masuk dalam *talent pool* BUMN	Tidak adanya karyawan yang memiliki bidang keahlian yang hanya dimiliki oleh PT PAL	Bidang keahlian yang spesifik di PT PAL tidak banyak jumlahnya		Kurangnya *leaders* yang bisa masuk ke dalam *talent pool* BUMN	
	Sedikitnya karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk masuk ke	Kurangnya dukungan dari perusahaan untuk mencapai kriteria		Karyawan yang masuk ke dalam *talent pool* BUMN sedikit	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	dalam *talent pool* BUMN	kompetensi dari *talent pool* BUMN			
	Kegagalan perusahaan dalam penerapan pola pengembangan kompetensi untuk mencapai kriteria *talent pool* BUMN	Perusahaan gagal menerapkan pola karir yang sesuai		Sedikitnya karyawan yang dapat masuk ke dalam *talent pool* BUMN	
Pemenuhan kebutuhan karyawan	Rekrutmen dari perusahaan dianggap kurang menarik bagi *job seeker*	Proses rekrutmen terlalu lama, tidak sesuainya ekspektasi *job seeker*		Sedikitnya peminat yang mendaftar dalam *recruitment* yang diadakan oleh perusahaan	
	Kesalahan perhitungan jumlah karyawan baru yang dibutuhkan	Perhitungan kebutuhan karyawan salah		Jumlah karyawan yang diterima kurang dari yang dibutuhkan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Terjadi *voluntary turnover* jumlah karyawan pada posisi penting	Karyawan dengan keahlian khusus di perusahaan memutuskan keluar dari perusahaan		Butuh waktu lama untuk mencari pengganti untuk posisi tersebut	
Engagement index	Kemunduran proses pembayaran *benefit*	Keterlambatan pembayaran insentif		Kepuasan karyawan rendah	
	Tidak tepatnya rencana pengembangan personal yang disusun oleh perusahaan	Rencana pengembangan untuk karyawan tidak tepat		Kepuasan karyawan rendah	
	Pelatihan yang diselenggarakan tidak dirasa bermanfaat bagi karyawan	Pelatihan tidak dirasa bermanfaat terhadap pengembangan *skill* karyawan		Kepuasan karyawan rendah	
	Sistem remunerasi dirasa tidak sesuai	Sistem remunerasi dirasa tidak sebanding dengan		Kepuasan karyawan rendah	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	dengan ekspektasi karyawan	usaha atau tidak sesuai dengan peraturan			
	Kegagalan perusahaan dalam menerapkan pola karier karyawan	Pola karier yang karyawan dirasa tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan		Kepuasan karyawan rendah	
Meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan budaya disiplin	Kurangnya kontrol terhadap budaya yang ada di perusahaan	Kontrol terhadap implementasi budaya perusahaan		Budaya perusahaan tidak terimplementasi dengan baik	
	Kurangnya contoh terhadap penerapan budaya yang ada di perusahaan	Kurangnya contoh yang diberikan oleh pemimpin senior dalam mengimplementasi budaya perusahaan		Kurangnya motivasi karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaan	
	Kurangnya sistem *reward* terhadap	Sistem *reward* terhadap penerapan budaya di		Kurangnya motivasi karyawan untuk	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	penerapan budaya di perusahaan	perusahaan kurang memotivasi karyawan		mengimplementasikan budaya perusahaan	
COBIT Score	Belum optimalnya integrasi antar *software* yang digunakan di perusahaan	Belum adanya optimalnya integrasi antar *software* di perusahaan (*Software* desain, IFS dan lain-lain)		Tidak tercapainya prinsip COBIT yaitu *covering the enterprise end to end*	
	Belum optimalnya penggunaan *software* dalam mendukung proses *decision making* perusahaan	Penggunaan data dan informasi yang ada pada *software* tidak digunakan secara optimal untuk pengambilan keputusan langkah strategis perusahaan		Tidak tercapainya prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Adanya penurunan efektivitas penggunaan sistem informasi setelah adanya penggantian sistem atau *software*	Penggantian *software* atau sistem informasi di perusahaan		Sistem informasi tidak dapat berjalan secara optimal, tidak tercapainya prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*	
	Sistem informasi mengalami *error*	Adanya *error* karena keandalan sistem informasi yang kurang		Karyawan mengalami hambatan dalam mengakses informasi, sistem informasi tidak dapat berjalan secara optimal, tidak tercapainya prinsip COBIT yaitu *meeting stakeholder needs*	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Kerusakan pada ruang *server*	Kesalahan penyimpanan, kerusakan akibat hewan		Kehilangan data, mal fungsi sistem informasi	
Tingkat kepuasan pengguna	Penggunaan *software* ilegal	*Software* ilegal tidak berfungsi dengan baik		Kepuasan pengguna rendah	
	Terjadi gangguan pada jaringan internet atau intranet	Adanya gangguan jaringan		Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah	
	Transaksi email pal.co.id mengalami kegagalan	*Server* email mengalami gangguan		Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah	
	Performa fungsi *database* berkurang	Akses *database* (ERP, desain, absensi, dll.) sulit dilakukan, membutuhkan waktu lama		Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Performa fungsi *software* berkurang	Penggunaan *software* (NAPA, CADMATIC, dll.) tidak berjalan dengan lancar		Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah	
	Performa fungsi *server* berkurang	*Server* mengalami gangguan, kurangnya *maintenance* pada *server*		Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah	
	OS Komputer *client* tidak berfungsi dengan baik	OS Komputer untuk *client* tidak berfungsi		Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah	
	Terjadi mal fungsi pada saat pelaksanaan *scheduled back up*	Adanya *error* pada pelaksanaan *scheduled back up*		Kehilangan data, terhambatnya pekerjaan	
	Terjadi mal fungsi pada saat proses *restore data back up*	Adanay *error* pada proses *restore data back up*		Kehilangan data, terhambatnya pekerjaan	

Key Performance Indicator	**Risiko**	**Penyebab Risiko**	**Nilai *Likelihood***	**Dampak Risiko**	**Nilai *Severity***
	Data yang tersimpan di *hardware client* hilang	Adanya *error* pada *hardware* milik *client*		Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah	
	Terjadi gangguan *service* karena pemadaman listrik secara tiba-tiba	Pemadaman listrik yang menyebabkan kegagalan fungsi sistem informasi perusahaan		Terhambatnya pekerjaan, kepuasan pengguna rendah	

Surabaya, 19 Juli 2020

( )

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIOGRAFI PENULIS

Muhammad Ilham Rinaldi lahir di Tangerang pada tanggal 2 Desember 1998 dan merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis menempuh Pendidikan formal di SDN Karawaci Baru 1 Tangerang, SMPN 9 Tangerang, SMAN 8 Tangerang, hingga jenjang S-1 di Departemen Teknik Sistem dan Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Selama perkuliahan, penulis aktif dalam berbagai organisasi, pelatihan, dan kepanitiaan yang berbeda. Penulis berkontribusi sebagai staf Departemen Pengembangan Sumber Daya Mahasiswa (PSDM) Himpunan Mahasiswa Teknik Industri (HMTI) ITS periode 2017/2018 pada tahun kedua dan Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM) ITS periode 2019/2020 pada tahun ketiga. Penulis juga aktif dalam beberapa kepanitiaan pada acara-acara, seperti *Steering Committee* OKKBK 2017, *Steering Committee* SISTEM 2017, Ketua *Organizing Committee* LKMM TD 1 HMTI ITS, Ketua *Event Committee* LKMM TD 2 HMTI ITS, Ketua Panitia OKKBK 2018 dan acara-acara lainnya. Pelatihan yang pernah diikuti penulis adalah Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa (LKMM) Pra-Tingkat Dasar, LKMM Tingkat Dasar (TD), Pelatihan Pengader, Pelatihan Staf HMTI ITS, Pelatihan Pengembangan Potensi Mahasiswa Teknik Industri (P3MTI) dan pelatihan-pelatihan lainnya. Selama masa perkuliahan, penulis juga pernah melaksanakan kerja praktik di *Process Engineering* PT Astra Honda Motor yang berlokasi di Sunter, Jakarta Utara pada tahun 2019. Penulis dapat dihubungi melalui *e-mail* dengan alamat rinaldi.ilham@gmail.com.