

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Proses bisnis memegang kendali penuh dalam keberlangsungan bisnis perusahaan. Pada era globalisasi, perusahaan dituntut untuk mampu secara tepat memanfaatkan peluang yang ada. Dalam perencanaan proses bisnis, perusahaan diharuskan memiliki pertimbangan yang terbaik dalam menentukan setiap prosesnya. Proses bisnis dalam perusahaan merupakan hal kompleks yang dimana tiap bagian memiliki proses bisnis yang berbeda-beda. Proses bisnis merupakan bagian dari misi perusahaan yang harus dilakukan untuk mencapai visi. Dapat dipastikan bahwa setiap proses bisnis itu memiliki risiko (Darmawi, 2014).

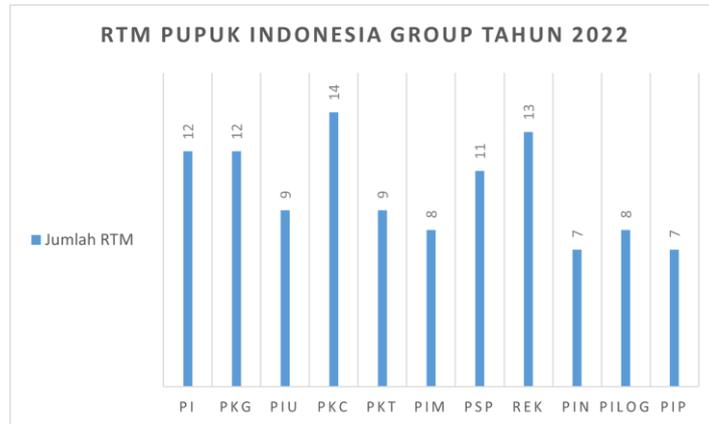
Risiko merupakan efek atau akibat dari ketidakpastian dalam mencapai sasaran. Risiko sering disebut sebagai kombinasi dari dampak suatu peristiwa (termasuk dalam hal ini perubahan suatu keadaan) dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut (Susilo, 2010). Manajemen risiko berkontribusi pada pencapaian tujuan dan perbaikan kinerja yang dapat didemonstrasikan dalam keselamatan dan kesehatan manusia, keamanan, kepatuhan pada hukum dan perundang-undangan, keberterimaan oleh publik, perlindungan lingkungan, mutu produk, manajemen proyek, efisiensi dalam operasi, tata kelola, reputasi, dan lain sebagainya. Manajemen risiko adalah bagian terpadu, bukan hanya dalam proses-proses operasional dan perencanaan, namun dalam semua proses dalam sebuah organisasi untuk mencapai sasarannya, yakni mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi, pemantauan, perbaikan, dan seterusnya.

Begitupun yang terjadi dalam lingkungan perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero) yang merupakan perusahaan *holding* pupuk terbesar milik negara atau seringkali disebut Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT Pupuk Indonesia (Persero) merupakan salah satu produsen pupuk terbesar di Asia. PT Pupuk Indonesia (Persero) memiliki 10 anak perusahaan yang dimana terdiri dari perusahaan pupuk dan pestisida, perusahaan produk kimia,

pendukung industri, dan perusahaan logistik dan perdagangan. Seluruh anak perusahaan memiliki keterkaitan satu sama lainnya dikarenakan memiliki bidang utama yang sama sebagai perusahaan pupuk.

PT Pupuk Indonesia (Persero) memiliki satuan unit kerja bernama kompartemen manajemen risiko yang memiliki fungsi dalam pengelolaan risiko perusahaan. Risiko adalah efek atau akibat dari ketidakpastian dalam mencapai sasaran (Pedoman Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi No. PI-TKK-PD-005). Secara umum, PT Pupuk Indonesia (Persero) membagi jenis risiko menjadi 2 (dua) yaitu risiko utama / RTM (*risk that matter*) dan risiko tidak utama / non RTM (*non risk that matter*). RTM merupakan risiko yang dinilai oleh Perusahaan dapat menghambat atau memberhentikan langkah strategis yang dijalankan untuk mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan pada RKAP dan dikelola dan dilaporkan kepada manajemen risiko PT Pupuk Indonesia (Persero) selaku *holding company*. Sedangkan non RTM merupakan risiko yang melekat pada tiap unit kerja di perusahaan yang dikelola dan dilaporkan pada manajemen risiko masing-masing Perusahaan (Pedoman Manajemen Risiko Terintegrasi PT Pupuk Indonesia).

Pelaksanaan pengelolaan risiko perusahaan mengacu pada pedoman manajemen risiko terintegrasi yang berlandaskan ISO 31000:2018. Pengelolaan risiko dilakukan dengan pelaporan risiko dan *monitoring* yang dilakukan setiap bulan. Pelaporan dan *monitoring* risiko dilakukan oleh *Risk Officer* beserta *Risk Owner* dari tiap unit kerja. *Risk Officer* adalah karyawan yang bertanggung jawab dalam melakukan RCSA (*risk control self assesment*) dan pemantauan risiko di unit kerja masing-masing. *Risk Owner* adalah unit kerja atau jabatan yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan terkait pengelolaan risiko. Proses pengelolaan risiko PT Pupuk Indonesia disebut RCSA (*risk control self assesment*) adalah proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko-risiko yang berpotensi terjadi berikut rencana pengendaliannya yang dituangkan dalam *risk register*. Pelaporan *risk register* dilakukan per tahun dan dilaksanakan sebelum masuknya tahun berjalan. Gambar 1.1 menunjukkan data jumlah RTM PT Pupuk Indonesia (Persero) beserta anak perusahaan periode bulan Januari-Desember tahun 2022:



Gambar 1.1 Jumlah RTM PI Group 2022

Dapat dilihat pada gambar 1.1 jumlah RTM dari PT Pupuk Indonesia (Persero) beserta 10 (sepuluh) anak perusahaan. Total RTM PI *group* pada tahun 2022 sebanyak 116 dengan rata-rata sebesar 10. Dari 11 perusahaan terdapat 2 perusahaan yang memiliki jumlah RTM diatas jumlah RTM PT Pupuk Indonesia (Persero) selaku *holding* yaitu PKC (PT Pupuk Kujang) sebanyak 14 risiko dan REK (PT Rekayasa Industri) sebanyak 13 risiko. Hal ini menandakan bahwa risiko utama yang dari PKC dan REK sebagai faktor penyumbang risiko utama konsolidasi tertinggi pada risiko utama/ RTM yang dimiliki oleh PT Pupuk Indonesia (Persero). Berikut tabel 1.1 merupakan gambar yang menunjukkan perbandingan komposisi RTM anak perusahaan berdasarkan RTM PT Pupuk Indonesia (Persero):

Tabel 1.1 Pemetaan Risiko Konsolidasi Tahun 2022

No	Risiko Utama/Risk That Matter (RTM)	PI	PKT	PIM	PSP	PKC	PKG	RE	ME	PIU	PILOG	PIP
1	Pelanggan Memilih Produk Kompetitor dibanding Produk PI Group	V	V	V	V	V	V		V			V
2	Penyerapan PSO di bawah Alokasi	V										
3	Downtime Pabrik Lebih dari Rencana	V	V	V	V	V	V			V		
4	Keterlambatan Progres Pelaksanaan Proyek Pengembangan	V	V	V	V	V	V			V		
5	Progress dari Realisasi Investasi Penyertaan di Bawah Target	V	V			V	V			V		
6	Kegiatan Usaha PT Rekind Terganggu/Terhenti	V						V				
7	Fluktuasi Nilai Rupiah	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
8	Menurunnya Kualitas Piutang Usaha	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
9	Kondisi Likuiditas (Arus Kas) Perusahaan Memburuk	V	V	V	V	V	V	V	V	V		V
10	Potensi Kalah Banding Kasus PT Rekind atas Kurang Bayar Pajak	V						V				
11	Terjadi Kecelakaan Kerja	V	V	V	V	V	V	V		V	V	
12	Terjadinya Pencemaran Lingkungan Hidup	V	V	V	V	V	V	V		V	V	
Jumlah RTM		12	9	8	8	9	9	7	4	8	4	3

Tabel 1.1 adalah pemetaan risiko utama konsolidasi PT Pupuk Indonesia (Persero) tahun 2022. Penentuan RTM PT Pupuk Indonesia

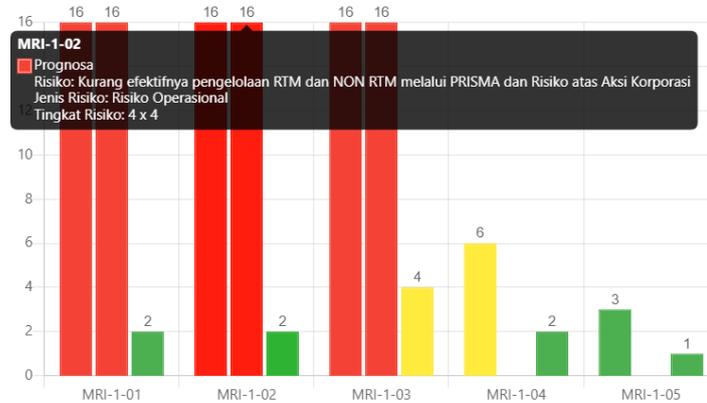
(Persero) menggunakan gabungan metode secara *bottom-up* dan *top-down* yang didasarkan oleh kondisi pada anak perusahaan yang dinilai dapat berdampak secara pareto. Terdapat 3 (tiga) perusahaan yang memiliki penyumbang risiko pada PT Pupuk Indonesia (Persero) yaitu PKT (PT Pupuk Kaltim), PKC (PT Pupuk Kujang), dan PKG (PT Petrokimia Gresik). Selain itu terdapat 2 RTM PT Pupuk Indonesia (Persero) yang khusus menjadikan risiko terkait PT Rekayasa Industri dikarenakan kemungkinan dan dampak yang dirasakan telah menghambat PT Pupuk Indonesia (Persero) secara strategis.

Tabel 1.2 Realisasi Penurunan Risk Level RTM PI Group 2022

No	Perusahaan	Awal Tahun 2022			Akhir Tahun 2022			Total	Realisasi Penurunan
		High	Medium	Low	High	Medium	Low		
1	PI	12			10	2		12	5%
2	PKG	10	2		4	7	1	12	39%
3	PIU	5	6		4	3	4	11	42%
4	PKC	12	5		1	2	13	17	70%
5	PKT	7	3		3	5	2	10	36%
6	PIM	5	3		3	5		8	20%
7	PSP	7	4		2	6	3	11	54%
8	REK	15			14	1		15	21%
9	ME	7			2	5		7	36%
10	PILOG	2	7		1	7	1	9	11%
11	PIP	4				4		4	50%
Total		86	30	0	44	47	24	116	

Tabel 1.2 merupakan komposisi dan realisasi atas pergerakan level RTM dari PT Pupuk Indonesia (Persero) beserta 10 (sepuluh) anak perusahaan pada periode awal tahun dan akhir tahun. Target penurunan tingkat risiko utama yang ditetapkan oleh PT Pupuk Indonesia (Persero) bagi Pupuk Indonesia *Group* adalah sebesar 30%. Dari 11 perusahaan terdapat 4 perusahaan yang memiliki realisasi penurunan level RTM dibawah target yang telah ditetapkan sebesar 30% (persen) yaitu PI (PT Pupuk Indonesia) sebesar 5% (persen), PIM (PT Pupuk Iskandar Muda) 20% (persen), REK (PT Rekayasa Industri) 21% (persen), dan PILog (PT Pupuk Indonesia Logistik) 11% (persen). Hal ini menandakan bahwa kemungkinan dan dampak yang masih tinggi serta volume risiko yang memiliki level tinggi masih belum mengalami penurunan tingkat risiko berdasarkan langkah-langkah mitigasi yang telah dilakukan. Selain itu pada realisasi penurunan PKC (PT Pupuk Kujang) memiliki nilai terbesar yaitu 70% (persen) dikarenakan terdapat 1 risiko yang di *take out* dan mayoritas level risiko yang

mengalami penurunan. Berikut merupakan gambar 1.2 merupakan *bar chart* prognosa tingkat level risiko dari unit kerja manajemen risiko *holding* PT Pupuk Indonesia (Persero):



Gambar 1.2 *Bar Chart* Prognosa Risiko MRI-1-02

Gambar 1.2 bar chart prognosa risiko dari Kompartemen Manajemen Risiko periode waktu sampai dengan Desember 2022. Terdapat 3 jenis *bar chart* pada setiap kode risiko pada diagram diatas yaitu target awal tahun, prognosa, dan target akhir tahun. Berdasarkan diagram diatas, terdapat 3 (tiga) risiko yaitu MRI-1-01, MRI-1-02, dan MRI-1-03 yang memiliki level prognosa sebesar 16 (*tinggi/high*) yang berarti upaya mitigasi yang telah dijalankan belum efektif untuk dapat menurunkan level risiko sesuai dengan target akhir tahun sebesar 2 (*rendah/low*). MRI-1-01 dan MRI-1-03 merupakan risiko yang berkaitan dengan *fraud* yang dimana risiko tersebut dibawah pengelolaan unit kerja Governansi Korporat. MRI-1-02 adalah risiko kurang efektifnya pengelolaan RTM dan non RTM melalui PRISMA dan Risiko Atas Korporasi menjadi salah satu fokus utama pada Departemen Manajemen Risiko PT Pupuk Indonesia (Persero). Dalam pengelolaan risiko, PI melakukan *monitoring* secara rutin setiap bulan untuk melihat perkembangan atas perlakuan risiko yang telah dilakukan. Berikut merupakan gambar 1.3 yang menunjukkan realisasi monitoring risiko tidak utama/non RTM PT Pupuk Indonesia (Persero) yang dilakukan tiap bulan pada tahun 2022 :



Gambar 1.3 Realisasi Pengendalian Non RTM PT Pupuk Indonesia Tahun 2022

Dapat dilihat pada gambar 1.3 realisasi tiap bulan berjalan terhadap risiko tidak utama/non RTM yang berjumlah 472 risiko pada PT Pupuk Indonesia (Persero). Realisasi monitoring yang dilakukan oleh Risk Officer sejak bulan Januari sampai Desember selalu mengalami penurunan. Hal ini menandakan bahwa risk awareness yang dimiliki Risk Officer masih rendah. Penurunan pengendalian non RTM pada perusahaan dapat berdampak buruk mengenai terhambatnya proses bisnis sampai dengan terhambatnya sasaran perusahaan.

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada tanggal 3 maret 2023 menetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pelaporan Manajemen Risiko Pada Badan Usaha Milik Negara. Pada pasal 73 disebutkan bahwa Direksi BUMN wajib menyusun dan menyampaikan Laporan Manajemen secara triwulanan yang di dalamnya tercantum “Catatan Kejadian Kerugian (Loss Event Database/LED)”. LED adalah merupakan Database terkait kerugian yang pernah dialami perusahaan yang dicatat secara sistematis.

Dalam upaya mencapai sasaran yang ingin diraih, sebuah organisasi tentu akan berusaha untuk mengelola risiko yang dihadapi dengan melakukan berbagai tindakan pengendalian. Namun, ada kalanya pengendalian risiko yang sudah dipersiapkan, yang awalnya dianggap mencukupi, tidak berjalan seperti yang diharapkan. Penyebabnya beragam, termasuk karena kendali tersebut tidak cukup kuat untuk menahan *exposure* risiko. Faktor penyebab lainnya juga bisa berhubungan dengan kedislipinan dalam pelaksanaan kendali dalam melakukan pengendalian risiko sehingga dapat mengakibatkan

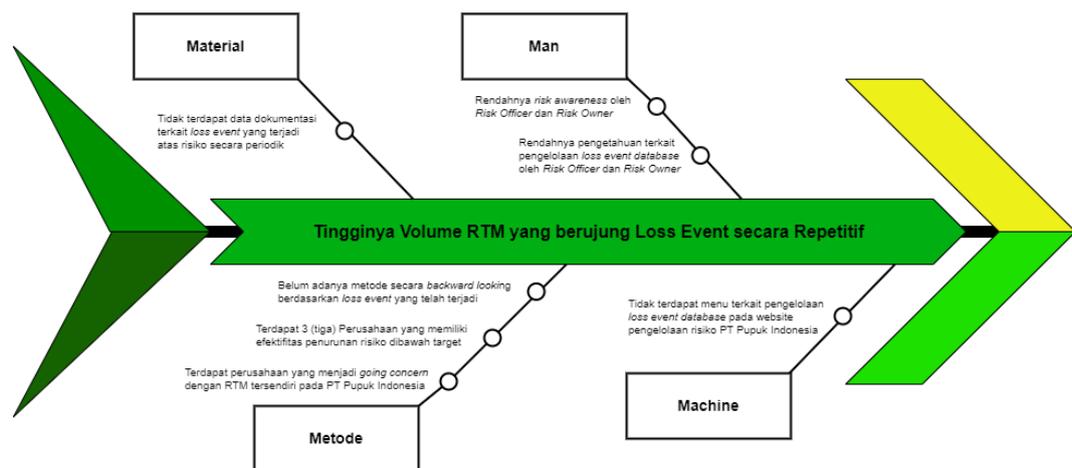
insiden atau kejadian kerugian. Dalam hal ini, manajemen risiko perlu memetakan penyebab insiden atau kejadian yang berasal dari risiko maupun non risiko untuk kemudian dapat dijadikan sebagai sistem deteksi dini risiko perusahaan, efektivitas mitigasi risiko, dan evaluasi kinerja manajemen risiko. Selain itu, dari insiden atau kejadian yang sudah pernah terjadi seharusnya perusahaan dapat lebih *aware* dalam melakukan pengelolaan risiko agar insiden atau kejadian tersebut tidak terulang kembali.

Setiap bulan manajemen risiko rutin melaksanakan rapat monitoring risiko utama/RTM dengan manajemen risiko anak perusahaan guna mengetahui progress pengendalian risiko yang telah dilakukan serta pemaparan mengenai *loss event* yang terjadi pada anak perusahaan. Namun pengelolaan *loss event* yang dilakukan oleh manajemen risiko anak perusahaan belum sesuai dengan *requirement* yang diberikan oleh Kementerian BUMN. Manajemen risiko anak perusahaan belum mengetahui *framework* serta cakupan yang harus dilakukan pada penanganan *loss event*. Selaku perusahaan *holding*, manajemen risiko PT Pupuk Indonesia (Persero) perlu memberi arahan kepada manajemen risiko anak perusahaan mengenai pengelolaan *loss event database* yang perlu dilakukan.

Berdasarkan penjelasan permasalahan diatas, maka diperlukan adanya penelitian untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada PT Pupuk Indonesia (Persero). Salah satu cara untuk menyelesaikan permasalahan tersebut adalah dengan melakukan penyusunan prosedur pengelolaan *loss event database* untuk media *lesson learned* mengenai sistem deteksi dini risiko dan mitigasi risiko serta dapat menguraikan risiko-risiko baru yang lebih relevan berdasarkan insiden atau kerugian yang pernah terjadi dan agar tidak terulang kembali. Dalam melakukan perancangan prosedur, penulis menggunakan pendekatan *business process management* guna memenuhi target bisnis (*process effectiveness*) dengan cara paling efektif dengan integrasi antar unsur yang ada pada suatu sistem. Maka penelitian ini akan dilakukan dengan judul **“Perancangan Prosedur Pengelolaan *Loss Event Database* Dengan Pendekatan *Business Process Management* Untuk Mitigasi Risiko Pada PT Pupuk Indonesia (Persero)”**.

1.2 Alternatif Solusi

Pada penelitian ini, dilakukan analisa menggunakan fishbone chart. Fishbone chart berfungsi untuk memberikan gambaran dan uraian mengenai faktor-faktor yang menjadi penyebab dari suatu permasalahan. Berikut ini merupakan penjelasan dari faktor permasalahan yang dibahas pada penelitian ini. Berikut gambar 1.4 merupakan diagram *fishbone* dari permasalahan yang dibahas pada penelitian ini:



Gambar 1.4 Diagram *Fishbone*

Berdasarkan gambar 1.4 dapat terlihat beberapa faktor yang menyebabkan tingginya volume risiko utama/RTM yang berujung *loss event* secara repetitif. Penyebab yang terjadi didapatkan oleh peneliti dari observasi dan wawancara dengan VP manajemen risiko *holding* PT Pupuk Indonesia (Persero). Selanjutnya dalam upaya meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko untuk menurunkan *volume loss event* salah satu yang dapat dipertimbangkan adalah penerapan prosedur pengelolaan *loss event database*. LED dapat menjadi alat yang efektif untuk mendeteksi perbaikan pada mitigasi yang kurang efektif atas terjadinya suatu *loss event*. Penerapan pengelolaan *loss event database* ditujukan terutama sebagai *lesson learned* agar *loss event* yang serupa tidak terulang kembali. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, terdapat beberapa alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut sebagai berikut:

Tabel 1.3 Alternatif Solusi

No	Faktor	Akar Permasalahan	Potensi Solusi
1	<i>Man</i>	Rendahnya <i>risk awareness</i> oleh <i>Risk Officer</i> dan <i>Risk Owner</i> .	Merancang prosedur <i>loss event database</i> dengan implementasi berbasis digital.
		Rendahnya pengetahuan terkait pengelolaan <i>loss event database</i> oleh <i>Risk Officer</i> dan <i>Risk Owner</i> .	
2	<i>Material</i>	Tidak terdapat data dokumentasi terkait <i>loss event</i> yang terjadi atas risiko secara periodik.	
3	<i>Method</i>	Belum adanya metode secara <i>backward looking</i> berdasarkan <i>loss event</i> yang telah terjadi.	
		Terdapat 3 (tiga) perusahaan yang memiliki efektivitas penurunan risiko dibawah target.	
		Terdapat perusahaan yang menjadi <i>going concern</i> dengan RTM tersendiri pada PT Pupuk Indonesia.	
4	<i>Machine</i>	Tidak terdapat menu terkait pengelolaan <i>loss event database</i> pada <i>website</i> pengelolaan risiko PT Pupuk Indonesia.	

Berdasarkan tabel 1.3 terdapat 4 (empat) faktor yang merupakan akar permasalahan utama yaitu *man*, *material*, *method*, dan *machine*. Oleh karena itu, alternatif solusi yang dapat dilakukan adalah merancang *prosedur loss event database* dengan implementasi berbasis digital. Alternatif solusi tersebut diambil berdasarkan pertimbangan preferensi dari PT Pupuk Indonesia (Persero) yang menunjukkan adanya kebutuhan penerapan pengelolaan *loss event database* atas *loss event* yang terjadi di lingkungan perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam tugas akhir ini adalah

1. Bagaimana merancang prosedur pengelolaan *loss event database* untuk meningkatkan efektivitas mitigasi risiko di PT Pupuk Indonesia (Persero) ?

1.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari tugas akhir ini yaitu:

1. Merancang prosedur pengelolaan *loss event database* untuk mencegah *loss event* terulang kembali dan meminimalisir dampak *loss event* sebagai peningkatan efektivitas mitigasi risiko di PT Pupuk Indonesia (Persero).

1.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat tugas akhir ini Memberikan alternatif solusi bagi PT Pupuk Indonesia (Persero) agar dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi *loss event* dan kaitannya dengan risiko dengan memberikan usulan perancangan prosedur *loss event database* untuk peningkatan efektivitas mitigasi risiko.

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan yang digunakan pada penyusunan Tugas Akhir:

BAB 1 Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan mengenai permasalahan yang menjadi latar belakang pada tugas akhir yang dilakukan. Bab ini juga menjelaskan rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini.

BAB 2 Kajian Pustaka

Pada bab ini berisi tentang literatur atau studi yang relevan dengan teori yang digunakan pada proses penelitian dan metode yang mendukung yang akan digunakan untuk penyelesaian masalah dalam penelitian ini.

BAB 3 Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai struktur masalah atau model konseptual dari masalah yang diangkat. Bab ini juga menjelaskan mengenai sistematika

dalam penyelesaian masalah yang diangkat.

BAB 4 Pengumpulan Data, Pengolahan Data, dan Perancangan

Pada bab ini dijelaskan tahap pengumpulan data yang berisi semua data yang diperlukan untuk penelitian, pengolahan data berdasarkan data yang telah dikumpulkan, dan tahap perancangan.

BAB 5 Verifikasi, Validasi, dan Analisis Hasil Rancangan

Pada bab ini berisi verifikasi, validasi, dan analisis atas hasil rancangan yang telah dibuat berdasarkan penelitian.

BAB 6 Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir pada tugas akhir ini berupa kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Bagian ini pun menuliskan saran dari penulis untuk perusahaan dan peneliti selanjutnya.