

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan risiko di Indonesia saat ini telah mengalami kemajuan yang pesat, karena semua menyadari bahwa dunia penuh ketidakpastian yang mengakibatkan risiko yang dapat merugikan pihak-pihak yang berkepentingan, untuk mencapai kesuksesan dalam dunia bisnis. Ketidakpastian beserta risikonya tidak dapat diabaikan, tetapi dapat diminimalisasikan dengan manajemen risiko. Ideologi umum dari manajemen risiko di sebagian besar perusahaan ialah untuk mengurangi potensi risiko dan mengurangi dampak kemungkinan kerugian. Dalam pandangan ini, manajemen risiko dapat menggunakan implikasi bisnis yang kompetitif. Misalnya, strategi manajemen risiko yang dirancang dengan baik tidak hanya mengurangi potensi kerugian, tetapi juga menawarkan jalan dimana perusahaan dapat memanfaatkan peluang bisnis baru.

Risiko adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, terdapat beberapa perencanaan dalam manajemen risiko untuk mencapai pengendalian yang baik dalam mengurangi dan meminimalkan peluang risiko yang muncul. Nugraha, dkk (2022). Perusahaan yang berhasil dalam bisnisnya saat ini didukung oleh sistem manajemen risiko yang kuat. Tentunya setiap perusahaan harus menilai risiko yang muncul. Perusahaan harus mempertimbangkan risiko ini untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Karena tidak semua perusahaan dapat menghindari persaingan. Selain itu, kemungkinan kerugian bisnis harus dipertimbangkan. Sementara perusahaan dapat memperkirakan keuntungan yang dihasilkan, juga tidak dapat diprediksi jika menghadapi situasi yang merugikan.

Oleh karena itu, manajemen risiko sangat penting dalam suatu perusahaan.

Manajemen risiko adalah langkah atau metode yang berguna untuk bisnis untuk dapat mengatur mengidentifikasi, mengendalikan dan mengelola risiko yang dihadapi perusahaan. Manajemen risiko yang ada membuat manajemen menerapkannya. Halim, dkk (2020). Manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur dan memantau mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha atau bisnis.

Salah satu tujuan manajemen risiko adalah untuk meningkatkan kinerja (*Performance*) suatu organisasi atau perusahaan (Dzigbede, Gehl and Willoughby, 2020). Risiko tidak dapat dihindari dan terjadi di semua kegiatan organisasi/ perusahaan. Risiko mengacu pada ketidakpastian kejadian dan hasil di masa depan. Manajemen risiko adalah bagian penting dari kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang baik di semua tingkatan organisasi/perusahaan.

Manajemen risiko mengacu pada pengambilan keputusan yang mempromosikan pencapaian tujuan organisasi/perusahaan dengan menerapkan manajemen risiko pada tingkat fungsi individu dan area fungsional. Pradana (2014). Penerapan manajemen risiko bertujuan untuk meningkatkan nilai pemegang saham perusahaan dengan membantu board dan manajemen senior dari perusahaan untuk memastikan pengawasan dan manajemen portfolio risiko perusahaan yang cukup (Lechner dan Gatzert, 2017).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu perusahaan dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*Strategic Planning*) perusahaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi

yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu. Salah satu sistem pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja manajemen yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan visi dan strategi mereka dan menerjemahkannya ke dalam pencapaian.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui. Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial. Walaupun hampir semua perusahaan benar-benar memiliki bermacam-macam ukuran finansial maupun non finansial, banyak diantaranya menggunakan ukuran non finansial hanya untuk beberapa perbaikan lokal.

Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan harus mampu menganalisis risiko yang mungkin terjadi. Salah satunya adalah dengan menerapkan manajemen risiko. Tentunya setiap perusahaan harus menilai risiko yang muncul. Perusahaan harus mempertimbangkan risiko ini untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Karena tidak semua perusahaan dapat menghindari persaingan. Selain itu kemungkinan kerugian bisnis harus dipertimbangkan.

PT Perkebunan Nusantara I (*Regional Head I*) merupakan Badan Usaha Milik Negara bidang perkebunan yang berkedudukan di Provinsi Sumatera Utara. Pada umumnya perusahaan-perusahaan perkebunan di Sumatera Utara memiliki sejarah panjang sejak zaman Belanda. Dalam menjalankan fungsi pengawasan,

Dewan Komisariat dibantu oleh 2 (dua) orang penunjang, yaitu Komite Audit dan Komite Manajemen Risiko. Komite Audit memiliki fungsi utama untuk memantau serta mengevaluasi perencanaan dan pelaksanaan Audit serta memantau tindak lanjut hasil Audit guna mendapatkan kecukupan pengendalian internal, termasuk kecukupan proses pelaporan keuangan. Sedangkan Komite Manajemen Risiko membantu Dewan Komisaris untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip kinerja perusahaan telah dilaksanakan dengan baik di lingkup perusahaan: termasuk memastikan efektivitas pelaksanaan manajemen risiko, serta memastikan proses nominasi dan pengembangan SDM di lingkup perusahaan dilaksanakan secara efektif, objektif dan transparan (Jaber, 2020).

Tabel 1. Data Satuan Pengawasan Intern (SPI) dari tahun 2019-2023

Indikator	2019	2020	2021	2022	2023
Komunikasi Antar Karyawan	15	13	15	19	18
Standar Operasi Prosedur Karyawan	14	15	15	18	19
Pengawasan karyawan	15	14	15	18	19
Tanggung Jawab Karyawan	6	7	8	9	11
Kualitas Kerja Karyawan	5	8	5	10	10
Kerjasama Antar Karyawan	10	11	5	5	5
Inisiatif Karyawan	11	5	5	11	5

Sumber: Data Primer Tahun 2019-2023

Kelompok Risiko	Skor Tingkat Risiko	Skala Tingkat Risiko dan Kriteria Umum
Rendah	1 – 5	Dapat diterima dengan pengendalian yang ada
Rendah - Menengah	6 – 11	Dapat diterima dengan pemantauan terhadap pengendalian yang sudah ada
Menengah	12 – 15	Dapat diterima dengan pemantauan langsung oleh BOD-1 terhadap pengendalian yang sudah ada
Menengah - Tinggi	16 – 19	Dapat diterima, namun menjadi perhatian dan pemantauan BOD-1 dengan melaksanakan pengembangan terhadap pengendalian yang ada
Tinggi	20 – 25	Tidak dapat diterima, perlu perhatian BOD dalam pelaksanaan dan pengembangan pengendalian secara khusus

Berdasarkan tabel 1 diatas, dapat dilihat bahwa pada indikator komunikasi antar karyawan, standar operasi prosedur karyawan dan pengawasan karyawan berada pada kelompok risiko menengah dan menengah tinggi atau masih belum efektif. Dalam hal ini, perlu diperhatikan dan dipantau langsung oleh *Board of Director* (BOD-1) dengan melaksanakan pengembangan terhadap pengendalian yang sudah ada.

Komite Audit bekerjasama dengan Audit Internal dibawah direksi untuk bersama-sama melakukan pengawasan atas operasi dan bisnis perusahaan. Sementara Komite Manajemen Risiko bekerja bersama berbagai unit terkait kepatuhan, manajemen risiko dan SDM, untuk melakukan pengawasan pengelolaan manajemen pada bidang-bidang tersebut. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pra riset yang dilakukan penulis kepada pihak PTPN I (*Regional I*) terkait dengan manajemen risiko yang dilakukan di *Regional Head I* PTPN I, terkait dengan penerapan tingkat kepatuhan di setiap unit tugas ditemukan bahwa Komite Audit masih menemukan pelanggaran kecil pada pegawai dalam hal kepatuhan menjalankan aturan-aturan yang telah ditetapkan, kemudian terkait manajemen risiko dan SDM ditemukan bahwa Komite Audit masih menemukan beberapa hal yang tidak tepat dalam menaksir risiko penjualan dan pendapatan, Komite Audit masih menemukan pelanggaran terkait dengan kedisiplinan dan penempatan karyawan *Management Trainee*.

Berdasarkan pengawasan dan pengelolaan manajemen, Komite Audit masih menemukan pengawasan serta pengelolaan yang masih belum efektif. Adapun beberapa tahapan yang dilakukan seperti Komunikasi dan Konsultasi, Lingkup, Konteks dan Kriteria, Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi

Risiko, Perlakuan Risiko serta Pemantauan dan Tinjauan. Dalam hal ini artinya ada beberapa tahapan manajemen risiko yang masih mengalami kendala dan masalah, yaitu masih ditemukan pelanggaran-pelanggaran SOP yang telah ditetapkan, informasi antar unit divisi yang belum terkomunikasikan dengan baik, pengawasan yang masih belum efektif dan hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengantisipasi dan mengevaluasi kekurangan-kerurangan yang terjadi (Mayer, N., 2019).

Sehubung dengan fenomena yang dialami perusahaan, maka peneliti tertarik untuk membahas dan menganalisis permasalahan yang berjudul “Pengaruh Sistem Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: *Regional Head I PT Perkebunan Nusantara I*”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh sistem manajemen risiko terhadap kinerja karyawan perusahaan di *Regional Head I PTPN I*?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi sistem manajemen risiko terhadap kinerja karyawan perusahaan *Regional Head I PTPN I*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh sistem manajemen risiko terhadap kinerja karyawan perusahaan di *Regional Head I PTPN I*.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi sistem manajemen risiko terhadap kinerja karyawan perusahaan di *Regional Head I PT Perkebunan Nusantara I*?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti, sebagai tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut dalam konsep manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
3. Bagi instansi lain sebagai bahan evaluasi terhadap manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tita Ning Tias. dkk (2023), yang berjudul Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Karyawan di Indonesia. Dalam penelitian tersebut membahas mengenai pengaruh manajemen risiko serta kinerja karyawan di lingkungan perusahaan manufaktur di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana hasil yang diperoleh merupakan analisis dari manajemen risiko serta kinerja dari karyawan. Hasil dalam penelitian ini yaitu penerapan manajemen risiko terhadap kinerja karyawan terbukti benar dan manajemen risiko berperan penting dalam menjamin terwujudnya kinerja karyawan yang baik pada perusahaan yang ada di Indonesia.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bambang Sudaryono (2012), yang berjudul Analisis Manajemen Risiko Perusahaan (*Enterprise Risk Management*) dan Kepatuhan (*Compliance*) Terhadap Kinerja Perusahaan. Dalam penelitian tersebut membahas mengenai risiko dan kepatuhan terhadap kinerja perusahaan, sehingga memberikan manfaat bagi pengembangan teori auditing (pemeriksaan akuntansi) khususnya tentang pelaporan pemeriksaan. Adapun lingkup penelitian adalah analisis manajemen risiko perusahaan dan kepatuhan terhadap kinerja perusahaan pada tujuh anak perusahaan salah satu BUMN di Jakarta.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sarkim dan Effilyadi (2022), yang berjudul Sistem Manajemen Risiko Melalui Aplikasi Simako Pada PT Perkebunan Nusantara VI. Dalam penelitian tersebut membahas mengenai sistem berbasis Website yang bernama SIMAKO. Sistem manajemen risiko SIMAKO

adalah sistem informasi berupa Aplikasi dengan database terpusat untuk mengintegrasikan proses manajemen risiko di PTPN Group mulai dari operasional manajemen data risiko, proses monitoring data risiko dan proses pelaporan data risiko beserta mitigasinya yang dapat diakses dengan berbagai peralatan TI.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mudrika Berliana As Sajjad. dkk (2020), yang berjudul Analisis Manajemen Risiko Bisnis. Dalam penelitian tersebut membahas mengenai proses manajemen risiko lengkap dengan sumber risiko, melakukan penilaian terhadap risiko yang kemungkinan muncul serta melakukan analisa terhadap strategi yang nantinya akan dilakukan industri kecil dalam menangani ataupun mengelola risiko serta mengupayakan para pelaku bisnis di industri kecil juga sadar terkait pentingnya manajemen risiko dalam menanggulangi bahaya risiko tersebut.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fatihah Nur Rahma dan Nurfauziah (2022), yang berjudul Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Perbankan di Bursa Efek Indonesia. Dalam penelitian tersebut membahas mengenai bagaimana pengaruh kerja keuangan bank dalam menghadapi manajemen risiko di Bursa Efek Indonesia dengan memakai risiko-risiko yang diperjelas pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia tentang Nomor 18 Tahun 2016 mengenai manajemen risiko Bank Umum. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 37 perusahaan. Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah seperangkat langkah atau metode yang dapat dilakukan guna mengidentifikasi, menghitung, mengamati dan menstabilkan risiko yang muncul dari aktivitas dalam perusahaan. Manajemen risiko perusahaan ialah sistem manajemen risiko komprehensif yang dihadapi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan mereka. Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk mengelola risiko perusahaan agar dapat bertahan dan dapat mengoptimalkan risiko. Terkadang perusahaan sering mengambil risiko demi keuntungan dibalik risiko itu (Fatimah Nur Rahma dan Nurfauziah, 2022).

Manajemen risiko adalah sumber daya untuk menganalisa, menilai dan memprioritaskan dampak yang akan terjadi dan selanjutnya meminimalkan, memantau dan mengendalikan potensi atau dampak dari kejadian yang merugikan, atau memaksimalkan peluang penggunaan yang disesuaikan dan konservatif. Manajemen risiko harus dikelola dengan konsep manajemen risiko (Sarkim dan Effiyaldi, 2022).

Risiko manajemen atau manajemen risiko tidak dapat dihindari dan ada pada setiap aktivitas perusahaan BUMN ataupun swasta. Risiko mengacu pada ketidakpastian suatu peristiwa dan hasil di masa depan. Risiko didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat menciptakan rintangan dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena faktor internal dan eksternal tergantung dari tipe risiko yang ada dalam situasi tertentu (Tita Ning Tias. dkk, 2023). Manajemen risiko memiliki fungsi yaitu sebagai sebuah elemen yang mendasari dan harus ada

dalam setiap kegiatan yang akan menjadi acuan untuk tercapainya tujuan merencanakan, mengorganisir dan mengontrol sumber daya (Madrika Berliana As Sajjad, 2020). Penjelasan mengenai fungsi utama dalam manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah suatu kegiatan yang dijadikan dasar untuk proses dalam menentukan pemilihan atau penetapan yang akan dijadikan tujuan dalam sebuah kegiatan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah suatu pembagian pekerjaan besar yang dijadikan pekerjaan-pekerjaan kecil yang memiliki tujuan untuk mempermudah dilakukannya pengawasan oleh manajer agar terkontrol.
3. Penempatan (*Staffing*) adalah kegiatan penempatan sumber daya yang tepat agar pekerjaan dapat tercapai sesuai dengan yang sudah direncanakan.
4. Pengarahan (*Directing*) adalah tindakan yang dilakukan kepada sumber daya untuk melakukan pekerjaan sesuai rencana dan tidak melakukan hal yang keluar dari perencanaan.
5. Pengawasan (*Controlling*) adalah penilaian secara keseluruhan terhadap pekerjaan yang dilakukan selama berjalannya kegiatan sudah sesuai dengan tujuan yang direncanakan.

Dalam manajemen risiko memiliki beberapa hal yang mendasar, yaitu pertama perlu dilakukan identifikasi risiko, kedua dilakukan analisis risiko, ketiga mengontrol risiko yang terjadi dan meminimalisir risiko, setelah hal tersebut dilakukan maka akan dilanjutkan dengan pengelolaan risiko yang meliputi pengurangan, pengalihan, mengalokasikan dan pengaturan terhadap risiko (Pratiwi, Hj. Henny. dkk, 2024).

Indikator manajemen risiko merupakan mencakup penerapan yang sistematis dari kebijakan, prosedur dan berbagai pendekatan untuk menjalankan komunikasi dan konsultasi, membangun konteks dan menilai risiko, memberi perlakuan, memantau, meninjau ulang, mencatat dan melaporkan (Fatimah Nur Rahma dan Nurfauziah, 2022).

1. Komunikasi dan Konsultasi. Untuk menerapkan proses manajemen risiko terdapat aktivitas yang harus dilakukan yaitu komunikasi dan konsultasi yang bertujuan untuk membantu stakeholders dalam memahami risiko, komunikasi digunakan untuk membangun kesadaran dan pemahaman terhadap risiko-risiko dan konsultasi digunakan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan sebagai pengambilan keputusan.
2. Lingkup, Konteks dan Kriteria. Proses manajemen risiko harus diaplikasikan pada tingkatan perusahaan dan unit kerja dengan sasaran, proses kerja maupun lingkungan operasional yang berbeda-beda yaitu pada level strategis, operasional, program, proyek dan aktivitas lainnya. Konteks internal dan eksternal adalah lingkungan perusahaan menetapkan dan mencapai sasaran. Dalam hal ini dijelaskan bagaimana perusahaan dan pemilik risiko menetapkan konteks internal dan eksternal untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kondisi lingkungan bisnis yang menjadi tempat dimana perusahaan berusaha mencapai berbagai sasaran dan memperoleh informasi yang akurat tentang kondisi lingkungan bisnis yang menjadi sumber-sumber penyebab risiko yang mempengaruhi ketercapaian sasaran.
3. Identifikasi Risiko. Dalam proses manajemen risiko hal yang harus

dilakukan yaitu identifikasi risiko, mengenali, menerima dan menjabarkan risiko yang dapat menunjang atau menghambat pencapaian sasaran perusahaan.

4. Analisis Risiko. Proses manajemen risiko juga terdapat tahap Analisa risiko yang bertujuan untuk memahami sifat, perilaku risiko dan peringkat risiko. Dalam Analisa risiko meliputi pertimbangan detail terkait dengan ketidakpastian, sumber risiko, dampak, kemungkinan, peristiwa risiko yang terjadi, skenario, pengendalian risiko dan keefektifannya.
5. Evaluasi Risiko. Untuk tahap perbaikan yaitu perlunya dilakukan evaluasi dengan tujuan membantu proses pengambilan keputusan, evaluasi dilakukan dengan mempertimbangkan risiko terhadap kriteria yang telah ditentukan.
6. Perilaku Risiko. Setelah risiko telah dilakukan *assessment* risiko maka selanjutnya dilakukan seleksi opsi-opsi perlakuan risiko, perlakuan tanggap darurat dan pemulihan bencana dan siapkan dan laksanakan rencana perlakuan risiko.
7. Pemantauan dan Tinjauan. Pemantauan dan tinjauan adalah bagian dari manajemen risiko yang digunakan dalam memastikan bahwa seluruh tahapan proses dan fungsi manajemen risiko berjalan dengan benar dan baik.

2.2.2 Risiko

Secara umum, risiko ialah konsekuensi merugikan yang disebabkan oleh situasi tertentu. Risiko sebagai ketidakpastian yang terkait dengan keuntungan atau kerugian prospektif. Risiko strategis berkaitan dengan peristiwa atau kondisi

eksternal yang dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam operasi bisnisnya. Dengan demikian, risiko stratejik ialah risiko yang berkaitan dengan kejadian eksternal yang dapat menyebabkan kemungkinan kerugian perusahaan. Risiko operasional mengacu pada kemungkinan kejadian yang tidak menguntungkan di masa depan karena kelemahan dalam pengendalian internal, sumber daya manusia dan sistem. Risiko pemberdayaan di sisi lain ialah risiko yang bersangkutan dengan kepemimpinan dan manajemen, *outsourcing*, kesiapan perubahan, insentif kinerja dan komunikasi. Risiko pemrosesan dan teknologi informasi berkaitan dengan ketergantungan pada teknologi informasi sedangkan risiko integritas mengacu pada penciptaan nilai yang tercipta dari reputasi baik yang berubah menjadi citra buruk dan selanjutnya merusak profitabilitas perusahaan (Fatimah Nur Rahma, 2022).

2.2.3 Kinerja Karyawan Perusahaan

Pemahaman yang telah umum mengenai kinerja karyawan (*Corporate Performance*) umumnya dibagi dua yaitu kinerja ekonomi atau keuangan dan kinerja non-ekonomi. Kinerja karyawan adalah ukuran keberhasilan karyawan dalam menghasilkan laba, memenuhi kewajiban lancarnya dan pengelolaan asset perusahaan dalam suatu periode tertentu. Penilaian kinerja karyawan memperhitungkan pula dampak keuangan kumulatif berdasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan yang dibuat dengan prinsip akuntansi keuangan yang berlaku umum. Sementara kinerja non-keuangan adalah ukuran keberhasilan perusahaan dalam aktivitas sosial dan lingkungan serta interaksi perusahaan dengan *stakeholders*-nya (Bambang Sudaryono, 2012).

Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu perusahaan dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*Strategic Planning*) perusahaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu. Adapun indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja. Indikator dari Kualitas kerja adalah ketepatan waktu dan kualitas produk yang dihasilkan. Kualitas kerja diukur dari bagaimana persepsi karyawan terhadap kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan, optimal atau tidak.
- b. Kuantitas kerja. Indikator dari kuantitas kerja adalah kecepatan dan kemampuan dalam menyelesaikan tugasnya. Kuantitas ini dilihat dari kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan memenuhi target yang telah ditentukan
- c. Tanggung jawab. Indikator dari tanggung jawab adalah berani mengambil risiko atas keputusan, memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan tekun dalam bekerja. Tanggung jawab diukur dengan bagaimana peran karyawan dalam mengambil tanggung jawab.
- d. Kerja sama. Indikator dari kerja sama adalah kolaboratif, kompeten dan saling percaya. Saat semua karyawan dan tim mampu bekerjasama dan komitmen, maka alur kerja yang diharapkan akan berjalan dengan baik.
- e. Inisiatif. Indikator dari inisiatif adalah memunculkan ide-ide baru dan memberikan solusi atas masalah. Cara terbaik untuk mewujudkan inisiatif

ini menjadi nyata, setiap karyawan dan anggota tim perlu mengkomunikasikan ide dan konsep dalam penyelesaian pekerjaannya.

Dalam konteks ini, kinerja karyawan dari sisi operasional mengacu pada semua indikator yang mencakup aspek yang berkaitan dengan peningkatan efisiensi proses. Oleh karena itu, dimensi kinerja perusahaan mencerminkan efektivitas produksi dan sistem operasi dalam hal biaya, kualitas, fleksibilitas, kecepatan dan lain-lain. Pengukuran kinerja perusahaan semakin banyak menarik minat peneliti. Pengukuran yang dimaksud mencakup dua kelompok: pertama, analisis atas dimensi dari kinerja perusahaan. Kedua, review dari praktek pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan penelitian manajemen maupun akuntansi. Kelompok pertama memberikan bukti bahwa dimensi kinerja perusahaan adalah multidimensi, seperti kinerja keuangan, kinerja sosial, kinerja lingkungan dan kinerja operasional. Namun banyak pula penelitian yang mengukur kinerja perusahaan dengan dimensi tunggal yaitu dari sisi kinerja keuangan dengan analisis rasionya (Bambang Sudaryono, 2012).

2.2.4 Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Satuan Pengawasan Intern (SPI) merupakan bagian yang melaksanakan fungsi pengendalian dan konsultasi secara objektif dan independen terhadap aktivitas/operasi perusahaan untuk memberikan nilai tambah, dan meningkatkan operasi perusahaan serta membantu organisasi dalam mengefektifkan manajemen risiko. Tanggung jawab dan wewenang SPI yang berkaitan dengan manajemen risiko sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan manajemen risiko berdasarkan kebijakan, pedoman dan prosedur penerapan manajemen

risiko dengan melakukan audit secara objektif dan independen.

- b. Melaporkan hasil audit penerapan manajemen risiko kepada Direksi untuk kemudian dievaluasi efektivitas dan kesesuaiannya dengan sasaran perusahaan sebagai usulan perubahan kebijakan, pedoman dan prosedur penerapan manajemen risiko.
- c. Menggunakan profil risiko korporat dan profil risiko di semua Unit Kerja Pengambil Risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko) dalam penyusunan rencana aktivitas audit berbasis risiko (*Risk Based Audit Planning*), rencana jangka panjang audit dan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT).
- d. Merupakan konsultan peningkatan penerapan manajemen risiko dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

2.2.5 Manajemen COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) telah menerbitkan edisi terbaru di bulan Juni 2016 berupa *public exposure atas Enterprise Risk Management Integrated Framework*. Konsep ini memandang bahwa setiap kegiatan bisnis selalu akan diliputi oleh ketidakpastian yang dapat menimbulkan adanya risiko pada setiap kegiatan bisnisnya, sehingga diperlukan adanya penanganan risiko secara komprehensif dan terintegrasi antara penanganan satu risiko dan penanganan risiko lainnya. Sebagai contoh, atas suatu risiko yang berkaitan dengan permasalahan hukum yang dihadapi perusahaan akan berdampak terhadap reputasi perusahaan dan reputasi perusahaan berdampak terhadap kenaikan harga saham perusahaan di pasar modal. Menurut COSO 2013, (*Committee of Sponsoring Organization of The Treadway*

Commission) sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang melibatkan dewan komisaris, manajemen, dan personil lain, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tiga tujuan berikut ini menurut (Biandari & Harahap, 2021), yaitu:

- Efektivitas dan efisiensi operasi,
- Keandalan pelaporan keuangan,
- Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku.

Terdapat 4 sasaran utama yang akan dicapai dalam penerapan COSO ERM Integrated Framework yaitu:

1. Strategis (Strategic) Sasaran strategi ditetapkan untuk memberikan dukungan dalam pelaksanaan dan pencapaian misi perusahaan, sehingga tujuan yang ditetapkan menjadi selaras dengan pelaksanaan operasional yang dijalankan oleh perusahaan.
2. Operasi (Operations) Sasaran operasi diperlukan dalam pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga sumber daya tersebut dapat lebih tepat guna.
3. Pelaporan (Reporting) Sasaran pelaporan adalah dapat dipercayainya laporan yang diterbitkan perusahaan, khususnya untuk kepentingan pelaporan dengan pihak eksternal (stakeholder, shareholder).
4. Kepatuhan (Compliance) Sasaran kepatuhan adalah terpenuhinya ketentuan dan persyaratan hukum dan regulasi yang berlaku, baik ketentuan dan persyaratan dari Pemerintah maupun Daerah (Soetedjo & Sugianto, 2018).

2.2.6 Sistem Manajemen Risiko (SIMAKO)

Sistem Manajemen Risiko (SIMAKO) adalah Sistem Informasi berupa Aplikasi dengan database terpusat untuk mengintegrasikan proses manajemen risiko di PTPN Group mulai dari operasional manajemen data risiko, proses monitoring data risiko dan proses pelaporan data risiko beserta mitigasinya yang dapat diakses dengan berbagai peralatan TI. Pada saat ini, di *Regional Head I* PT Perkebunan Nusantara I dalam proses identifikasi Risiko telah menggunakan Sistem berbasis website yang bernama SIMAKO (Sistem Manajemen Risiko) dengan alamat website : www.simako.holding-perkebunan.com, Sistem Aplikasi SIMAKO yang dibuat dan dirancang oleh PT Perkebunan Nusantara IX (PTPN IX) dan saat ini telah diimplementasikan oleh seluruh PT Perkebunan Nusantara Group (PT Perkebunan Nusantara I s.d XIV) sesuai Surat Direktur SDM dan Umum Holding No:DTIP/PTPN/1332/2019, tanggal 08 Juli 2019 tentang Implementasi Aplikasi Manajemen Risiko (SIMAKO) dan mengacu pada Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 bagian keenam Pasal 25 bahwa Direksi dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha dan wajib membangun serta melaksanakan program manajemen risiko secara terpadu.

Setelah Aplikasi Sistem Manajemen Risiko (SIMAKO) yang sedang berjalan di analisis, maka dapat diketahui apa saja kelemahannya. Kelemahan-kelemahan sistem dimaksud dijabarkan secara singkat berikut ini:

1. Laporan profil risiko yang terdiri dari Identifikasi risiko, penyebab risiko, dampak risiko, *Inherent Risk*, *Residual Risk* dan langkah Mitigasi, tidak bisa di kelompokkan berdasarkan tingkat risiko, sehingga jumlah risiko

dengan kategori Ekstrem, tinggi, sedang dan rendah tidak dapat diketahui.

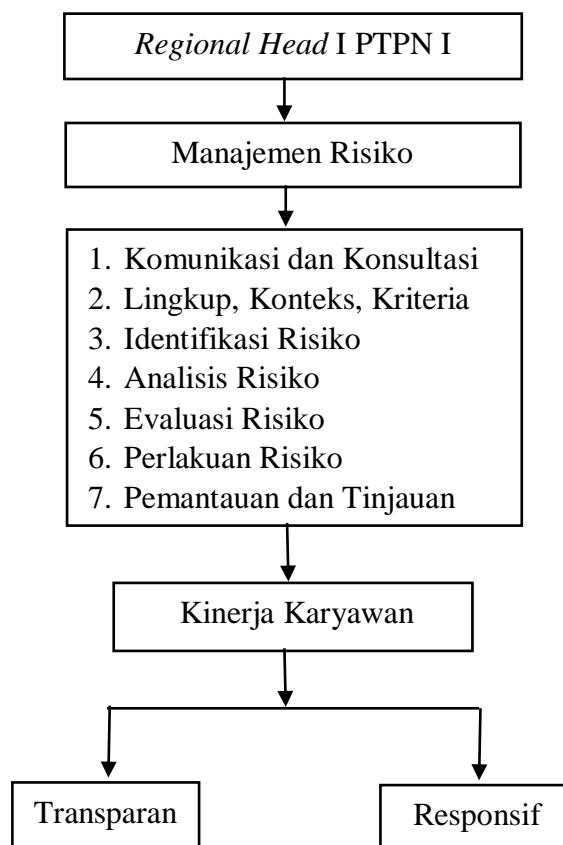
2. Hasil output yang tidak sesuai tersebut membuat user harus mengelola kembali hasil output dari Aplikasi SIMAKO dengan menggunakan file excel kemudian diedit dan disesuaikan dengan template laporan yang diharapkan Manajemen Perusahaan, sehingga sering terjadi perdebatan atas lamanya dalam penyampaian profil risiko kepada Manajemen Perusahaan.

Solusi usulan untuk mengatasi kelemahan dan kendala yang terdapat pada SIMAKO yang sedang berjalan di *Regional Head I* PT Perkebunan Nusantara I tersebut adalah dengan mengembangkan sebuah sistem yaitu merubah bentuk laporan profil risiko dari hasil output aplikasi SIMAKO sesuai kebutuhan Manajemen Perusahaan, adanya sebuah sistem usulan tersebut diharapkan membawa perubahan dan perbaikan signifikan di tinjau dari berbagai aspek, yakni aspek informasi, kinerja, kontrol, dan efisiensi.

2.3 Kerangka Pemikiran

Regional Head I PT Perkebunan Nusantara I merupakan sebuah perusahaan yang memandang keberlanjutan sebagai hal yang sangat penting bagi bisnis Perusahaan. PTPN I berkomitmen untuk membangun dan mempertahankan standar tata kelola perusahaan yang tinggi dan menyadari bahwa hal ini sangat penting untuk keberhasilan dan keberlanjutan bisnis dalam jangka Panjang. Manajemen risiko merupakan sesuatu yang perlu diperhatikan dalam sebuah proyek konstruksi karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi selama pekerjaan konstruksi berlangsung, dan dapat berpengaruh terhadap segi biaya, waktu, kualitas pekerjaan, teknis pekerjaan dan evaluasi proyek.

Adapun beberapa tahapan yang dilakukan seperti komunikasi dan konsultasi, lingkup, konteks dan kriteria, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan risiko dan pemantauan dan tinjauan. Hal tersebut dilakukan perusahaan dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik dan berintegritas sesuai dengan tujuannya, yaitu transparan dan responsif. Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu perusahaan dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*Strategic Planning*) perusahaan. Dari uraian teori tersebut dapat digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Keterangan:

Tanda — = Menunjukkan adanya hubungan

Tanda —> = Menunjukkan adanya pengaruh

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka berpikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Karena hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang bersifat praduga, maka masih harus dibuktikan kebenarannya dengan uji data yang dilakukan melalui penelitian.

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan, kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh langsung positif Sistem Manajemen Risiko (X) terhadap Kinerja karyawan Perusahaan (Y).

Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh tidak langsung positif Sistem Manajemen Risiko (X) terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan (Y).