



**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PROSES ASESMEN RISIKO
PADA ASPEK PENGGAJIAN**

(Studi Kasus pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1)

SKRIPSI

Oleh :

HARIYATI PRATIWI

160810301067

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020



**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PROSES ASESMEN RISIKO
PADA ASPEK PENGGAJIAN**

(Studi Kasus pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1)

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Program Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh

HARIYATI PRATIWI

NIM 160810301067

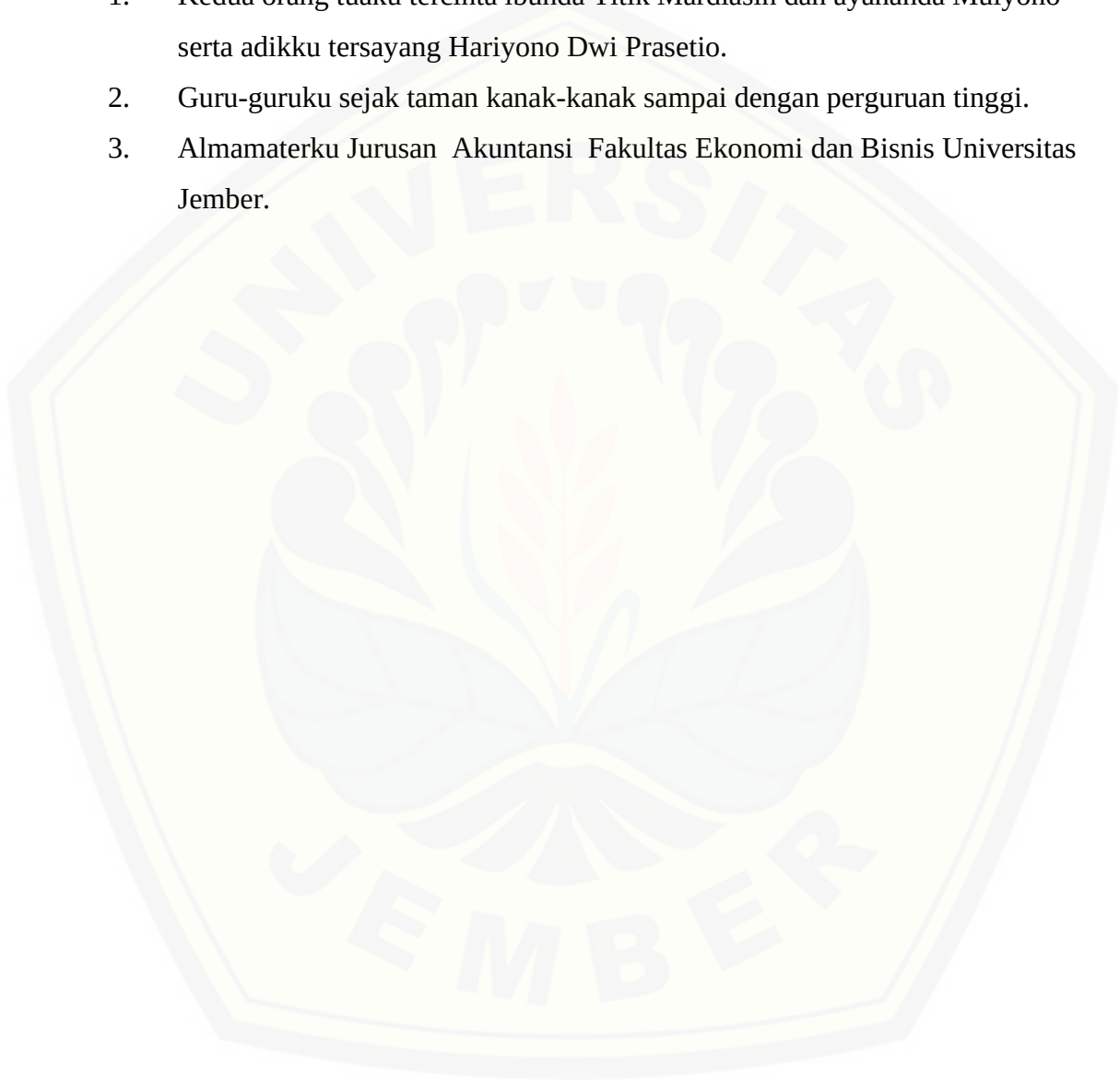
**PROGRAM STUDI STRATA SATU AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2020

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku tercinta ibunda Titik Mardiasih dan ayahanda Mulyono serta adikku tersayang Hariyono Dwi Prasetio.
2. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi.
3. Almamaterku Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.



MOTTO

“Dan orang mukmin yang paling sempurna imannya adalah mereka yang paling baik akhlaknya”

(HR. At-Tirmidzi No 1162)

“ Apa yang kamu tanam, itu yang kamu tuai ”

(Anonim)

“Selalu ada harapan bagi orang yang berdoa dan selalu ada jalan bagi orang yang berusaha”

(Anonim)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hariyati Pratiwi

NIM : 160810301067

Judul Skripsi : Penerapan manajemen risiko pada proses asesmen risiko pada aspek penggajian (Studi kasus pada PT. Panca Mitra Multi Perdana Plant 1).

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenar – benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia menerima sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 12 Juli 2020

Yang menyatakan,

Hariyati Pratiwi
NIM 160810301067

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Penerapan manajemen risiko pada proses asesmen risiko pada aspek penggajian (Studi kasus pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1)

Nama Mahasiswa : Hariyati Pratiwi

NIM : 160810301067

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 12 Juli 2020

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Whedy Prasetyo, S.E., M.SA, Ak.
NIP. 19770523 200801 1012

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.
NIP. 19710727 199512 1001

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si., Ak.
NIP 19780927 200112 1 002

SKRIPSI

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA ASPEK PENGAJIAN
MENUJU ISO 31000**

(Studi Kasus pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1)

Oleh

Hariyati Pratiwi

160810301067

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Whedy Prasetyo, S.E.,M.SA,Ak.
Dosen Pembimbing II : Dr. Muhammad Miqdad, S.E.,M.M.,Ak.

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA PROSES ASESMEN
RISIKO PADA ASPEK PENGGAJIAN**

(Studi kasus pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Hariyati Pratiwi

NIM : 160810301067

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

2020

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Sudarno, M.Si, Ak. (.....)
NIP.196012251989021001

Sekretaris : Andriana, S.E., M.Sc, Ak. (.....)
NIP.198209292010122002

Anggota : Nur Hisamuddin, S.E., M.SA., Ak. (.....)
NIP. 197919142009121001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember



Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.
NIP. 197107271995121001

Hariyati Pratiwi

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Penerapan Manajemen Risiko Pada Proses Asesmen Risiko Pada Aspek Penggajian (Studi Kasus pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1)”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan alur sistem penggajian yang terjadi pada PT. Panca Mitra Multi Perdana dan menjelaskan risiko-risiko yang biasa terjadi pada alur penggajian di perusahaan tersebut. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek penelitian ini adalah perusahaan penyimpanan uang terbesar di Indonesia yang berlokasi di Kecamatan Kapongan Kabupaten Situbondo. Data penelitian terkait dengan penggajian dan risiko sistem penggajian didapat dari wawancara bersama narasumber yang menjabat sebagai koordinator *payroll*. Data yang dikumpulkan mengenai prosedur, dokumen, fungsi serta risiko yang terkait dengan sistem penggajian. Hasil penelitian ini adalah sistem penggajian yang diterapkan oleh perusahaan sudah baik, namun ada beberapa yang tidak sesuai dengan teori yang ada karena adanya beberapa fungsi penggajian yang merangkap ke fungsi lain dan menyebabkan pembagian kerja yang diterapkan tidak terstruktur dengan baik. Hasil penelitian tersebut juga berkaitan dengan timbulnya risiko yang muncul pada alur sistem penggajian. Risiko-risiko yang muncul pada sistem penggajian terjadi akibat kesalahan karyawan juga kesalahan sistem / mesin yang mendukung. Secara keseluruhan, sistem penggajian yang terdapat pada PT. PMMP sudah baik dan sesuai dengan teori, namun juga terdapat perbedaan yang menimbulkan risiko pada sistem penggajian.

Kata kunci: Sistem akuntansi penggajian, Manajemen risiko.

Hariyati Pratiwi

Accounting Departement, Economic And Business Faculty, Jember University

ABSTRACT

This study is entitled "The Application of Risk Management in Risk Assessment Process in Payroll Aspect (Case Study at PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1)". This study aims to describe the flow of the payroll system that occurs at PT. Panca Mitra Multi Perdana and explain the risks that usually occur in the payroll flow in the company. The method used in this research is qualitative research with a case study approach. The object of this study is the largest shrimp storage company in Indonesia, located in Kapongan District, Situbondo Regency. Research data related to payroll and payroll system risks were obtained from interviews with informants who served as coordinators of payroll. Data collected regarding procedures, documents, functions and risks associated with the payroll system. The results of this study are the payroll system implemented by the company is good, but there are some that are not in accordance with the theory because there are several payroll functions that double to other functions and cause the division of labor applied is not well structured. The results of the study also relate to the emergence of risks that arise in the payroll system flow. Risks that arise in the payroll system occur due to employee errors as well as system / machine errors that support. Overall, the payroll system found in PT. PMMP is good and in accordance with the theory, but there are also differences that pose risks to the payroll system.

Keywords: payroll accounting system, risk management.

RINGKASAN

Penerapan Manajemen Risiko pada Proses Asesmen Risiko pada Aspek penggajian (Studi kasus pada PT panca mitra multi perdana Plant 1)
Hariyati Pratiwi; 160810301067; 68 halaman; Jurusan Akutansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pada saat ini perkembangan usaha industri mengalami perkembangan yang sangat pesat. Semakin banyak jenis usaha yang ada berbanding lurus dengan semakin meningkatnya risiko. Setiap risiko pasti melekat pada setiap usaha tanpa terkecuali. Risiko- risiko yang ada dapat menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan perlu melakukan berbagai proses terkait perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha yang di limpahkan kepada manajemen. Pihak manajemen berfungsi memastikan bahwa segala kegiatan usaha berjalan sesuai tujuan. Dalam pelaksanaannya, pihak manajemen akan mendapati berbagai hal yang dapat mengganggu kegiatan usahanya. Risiko bisa terjadi kapan saja tanpa terdeteksi oleh manajemen, maka dari itu perusahaan perlu melakukan Langkah yang bisa mendeteksi adanya risiko. Apabila risiko telah terjadi pada perusahaan, maka perusahaan perlu melakukan Langkah penangan terhadap risiko yang terjadi supaya tidak menambah kerugian yang diakibatkan oleh perusahaan. Setiap perusahaan memiliki sumber daya manusia yang digunakan untuk menjalankan segala fungsi yang ada. Perusahaan perlu menjamin kesejahteraan karyawannya dengan memberikan gaji/upah yang sebanding dengan hasil kerja karyawan supaya karyawan dapat memberikan usaha maksimal kepada perusahaan. Gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus sesuai dan dilakukan perhiungan yang akurat agar gaji yang diberikan tidak mengalami kesalahan. Mengingat begitu rumitnya sistem penggajian perusahaan, maka perusahaan perlu memperhatikan sistem penggajian yang mereka gunakan supaya sesuai dengan teori yang ada untuk mencegah berbagai kesalahan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang membahas tentang sitem penggajian dan manajemen risiko pada sistem penggajian karyawan pada PT. Panca Mitra Multi Perdana Plant 1.

Penelitian ini menggambarkan tentang sistem penggajian yang ada pada perusahaan dan membandingkan kesesuaian dengan teori yang ada. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menyatakan bahwa sistem penggajian perusahaan telah sesuai dengan teori-teori yang dikemukakan oleh Mulyadi, namun memang ada beberapa yang masih tidak memenuhi teori karena adanya perangkapan fungsi dan ketidaksesuaian bagian fungsi dengan pekerjaan yang diberikan. Kemudian ketidaksesuaian tersebut dijadikan acuan untuk mengetahui apa saja risiko yang muncul akibat kesalahan yang ada pada sistem penggajian perusahaan. Hasil penelitian menyatakan bahwa sistem penggajian perusahaan yang masih belum sesuai menyebabkan risiko timbul pada proses penggajian. Risiko yang timbul berasal dari kesalahan karyawan dan juga kesalahan sistem atau mesin yang mempengaruhi proses penggajian. Adapun risiko yang dikumpulkan kemudian di analisis menggunakan metode manajemen risiko, sehingga didapatkan hasil yang memberikan gambaran kepada perusahaan dalam menghindari, mengurangi, melakukan mitigasi ataupun menerima risiko yang ada.

PRAKATA

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat hidup, kasih sayang, kemudahan dan kelancaran, serta segala hal yang terbaik untuk hambanya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang direncanakan. Sholawat serta salam tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari upaya, doa, dukungan, dan bimbingan dari keluarga maupun dosen pembimbing serta pihak lainnya. Pada kesempatan ini penulis dengan sepuh hati mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E, M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Yosefa Sayekti, M.Com., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si., Ak. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Dr. Whedy Prasetyo, S.E., M.SA, Ak selaku Dosen Pembimbing I Dr. Muhammad Miqdad, SE., M.M., Ak selaku Dosen Pembimbing II yang telah berkenan meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini.
5. Ahmad Ahsin Kusuma M, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa.
6. Kedua orangtua Titik mardiasih dan Mulyono , Adikku Hariyono Dwi Prasetio serta bude Sunaryani yang selalu memberikan doa dan dukungan yang tak pernah putus serta menjadi penyemangat untukku selama ini.
7. Teman seperbimbingan yang mengajariku banyak hal Mery Dwi Ayuwandari, Rini Fatmasari dan Sofiatu Ramlah.

8. Teman yang selalu membantuku dalam kesulitan Rahmalia Ayu Widayanti, Erika Septia, dan Nikita Rizka yang membantu terselesainya tugas akhir ini.
9. Terimakasih kepada PT Panca Mitra Multi Perdana yang mengizinkanku melakukan penelitian dan Ibu Huznul selaku responden penelitian.
10. Terima kasih untuk teman-teman KKN 182 Mangaran dan teman-teman Akuntansi angkatan 2016 yang telah memberikan banyak pengalaman selama kuliah.
11. dan pihak-pihak lain yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu proses penyelesaian penyusunan skripsi ini dengan tulus dan ikhlas yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan senang hati dan tangan terbuka penulis menerima saran dan kritik yang berguna untuk menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 12 Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTARCT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR DIAGRAM	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Sistem Informasi Akuntansi Penggajian	6
2.2 Bagan Alir (<i>Flowchart</i>)	9
2.3 Risiko	14
2.4 Risiko Operasional	15
2.5 Manajemen risiko	19
2.6 International organization for standardization (ISO 31000: 2009)	20
2.6.1 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko	21
2.6.2 Kerangka Kerja Manajemen risiko	23
2.6.3 Proses Manajemen Risiko	24
2.6.4 Perlakuan risiko	30
2.6.5 Monitoring dan review	33
2.7 Penelitian Terdahulu	34

BAB 3. METODE PENELITIAN	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian	36
3.3 Metode Pengumpulan Data	37
3.4 Objek Penelitian	38
3.5 Keabsahan Data	38
3.6 Metode Analisa Data	38
BAB 4. PEMBAHASAN	40
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	40
4.2 Sistem Akuntansi Penggajian	40
4.3 Identifikasi Risiko	43
4.4 Analisis Risiko	45
4.5 Evaluasi Risiko	49
4.6 Perlakuan Risiko	52
4.7 Monitoring Risiko	57
BAB 5. PENUTUP	59
5.1 Kesimpulan	59
5.2 Keterbatasan penelitian	59
5.3 Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	63

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Status Karyawan Pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1	2
Tabel 2.1 Simbol Bagan Alir	11
Tabel 2.2 Kriteria Probabilitas Risiko	27
Tabel 2.3 Analisis Dampak Risiko	28
Tabel 4.1 Identifikasi Risiko	45
Tabel 4.2 probalitas dan dampak risiko	47
Tabel 4.3 Evaluasi risiko	50
Tabel 4.4 <i>Level Of Risk</i> pada Risiko Perputaran Karyawan Perusahaan	51
Tabel 4.5 Perlakuan Risiko	55

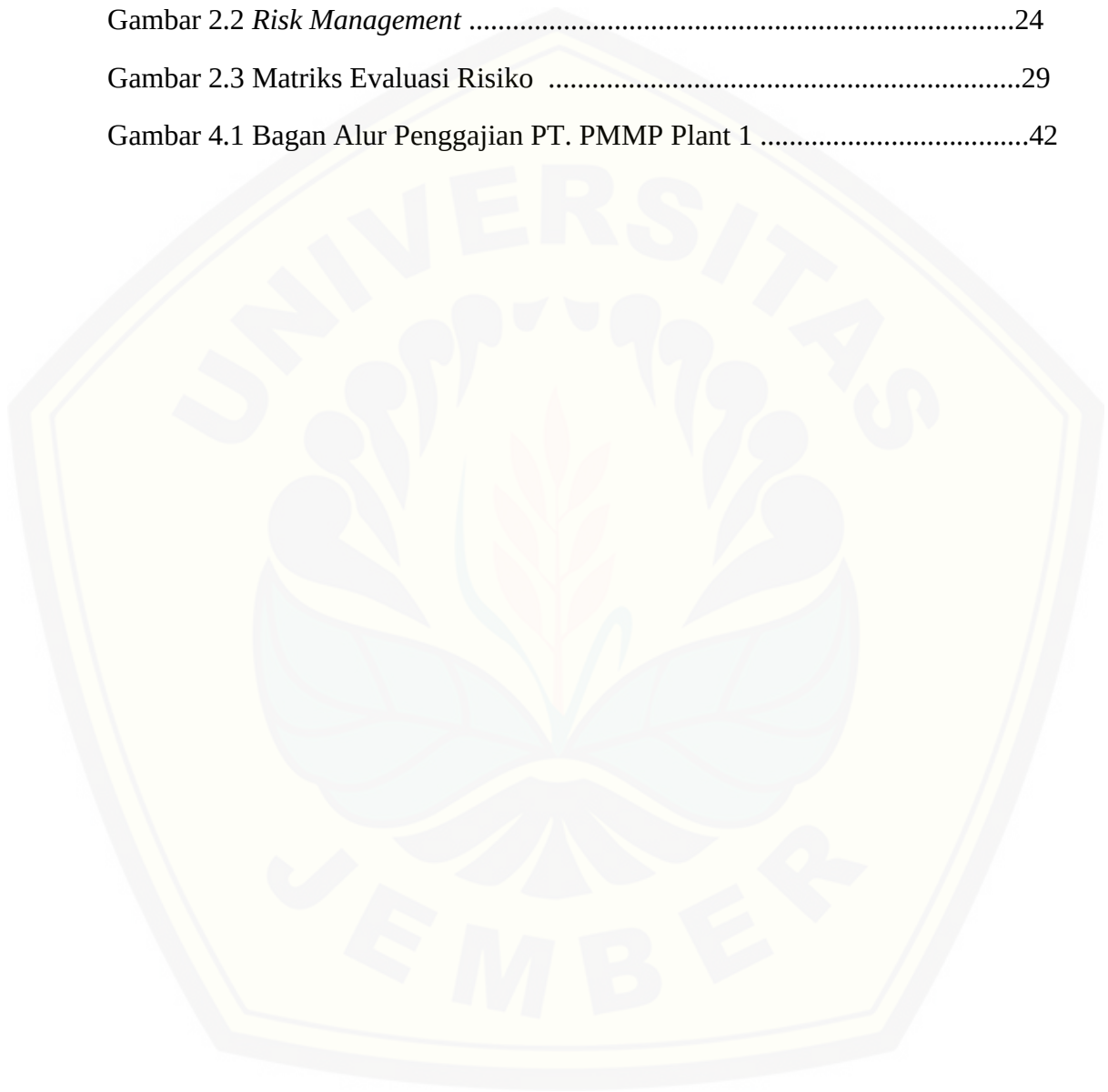
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 *Relationship between the risk management principles, framework and process*20

Gambar 2.2 *Risk Management*24

Gambar 2.3 *Matriks Evaluasi Risiko*29

Gambar 4.1 *Bagan Alur Penggajian PT. PMMP Plant 1*42



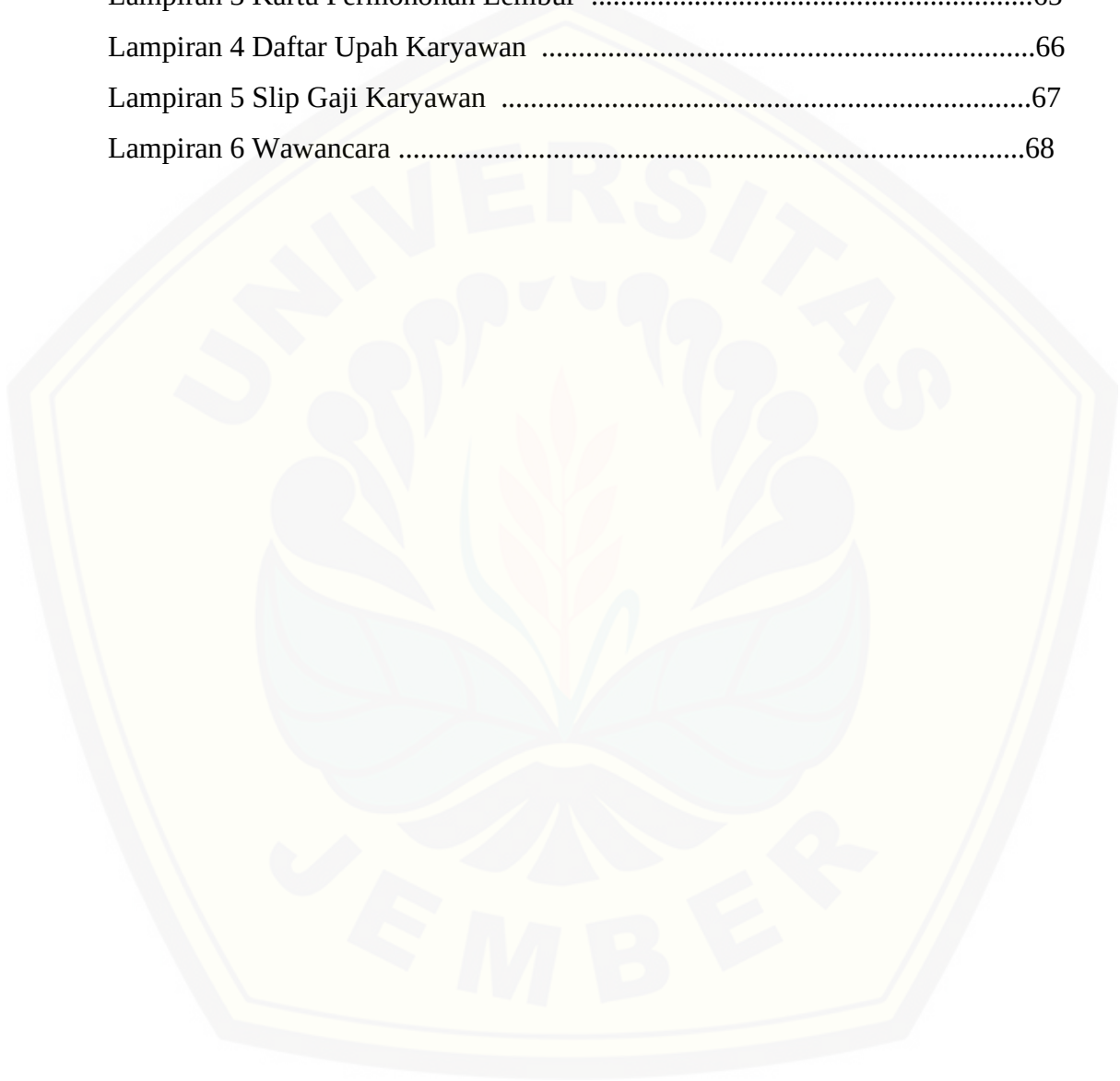
DAFTAR DIAGRAM

Diagram 3.1 Kerangka Masalah39



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabel Kerja Karyawan	63
Lampiran 2 Kartu Hasil Produksi	64
Lampiran 3 Kartu Permohonan Lembur	65
Lampiran 4 Daftar Upah Karyawan	66
Lampiran 5 Slip Gaji Karyawan	67
Lampiran 6 Wawancara	68



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini, dunia industri mengalami perkembangan yang sangat pesat. Semakin berkembangnya dunia industri, juga berbanding lurus dengan semakin banyak munculnya risiko-risiko yang mampu mempengaruhi kegiatan industri tersebut. Risiko-risiko ini dapat terjadi secara tiba-tiba dan menimbulkan potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu. Risiko ini juga mampu memberikan hasil yang tidak diinginkan yang dapat menimbulkan kerugian apabila tidak diantisipasi serta tidak dikelola semestinya. Setiap perusahaan pasti memiliki risiko yang mampu mempengaruhi kegiatan usaha perusahaan tersebut, tak terkecuali berkaitan dengan risiko operasional yang dapat mempengaruhi semua kegiatan usaha sehari-hari. Menurut Rustam (2017: 68), risiko operasional dapat bersumber dari proses internal, sumber daya manusia, sistem dan infrastruktur, serta kejadian eksternal.

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan yang sebanyak-banyaknya. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan Bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Manajemen sangat menentukan sebuah perusahaan dalam mencapai suatu keberhasilan perusahaan. Manajemen meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan penggunaan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya sehingga bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Deslerr, 2011). Guna mencapai tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia sebagai pihak yang menjalankan misi organisasi agar tujuan dapat tercapai. Semakin besar organisasi tentu semakin banyak sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan atau program yang telah disusun. Sumber daya manusia tersebut oleh organisasi diberikan suatu penghargaan atas kerja dan dedikasi mereka terhadap organisasi yang disebut dengan gaji. PT. Panca Mitra Multi Perdana Plant 1, memerlukan banyak sumber daya

manusia dalam menjalankan usahanya, Adapun daftar jumlah sumber daya yang di butuhkan oleh perusahaan adalah:

Tabel 1.1 Status Karyawan Pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1

No	Status Karyawan	Jumlah Karyawan
1.	Karyawan Tetap	330 Orang
2.	Karyawan Kontrak (Borongan dan harian)	230 Orang
	Total Karyawan	560 orang

Sumber: PT PMMP Plant 1 Tahun 2019

Berdasarkan tabel diatas, diketahui PT. PMMP plant 1 memiliki banyak sekali karyawan yang perlu diberikan gaji, sehingga pelaksanaan penggajian perlu dilakukan secara profesional sehingga tercipta hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dengan karyawan. Hal ini dimaksudkan agar pemenuhan hak dan kewajiban dapat berjalan selaras dan seimbang. Penggajian merupakan aspek penting bagi sumber daya manusia maupun organisasi. Apabila sistem penggajian tidak berjalan dengan baik maka dapat mempengaruhi kegiatan operasional di dalam organisasi. Oleh karena itu, penting kiranya bagi sebuah organisasi untuk menerapkan pengendalian internal serta melakukan manajemen risiko pada sistem penggajian. Sistem penggajian yang didukung dengan pengendalian internal yang baik dapat menjadi salah satu komponen dalam menilai kualitas pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Krismiaji (2015:393) dalam sistem informasi akuntansi, sistem penggajian termasuk dalam siklus konversi. Siklus konversi adalah siklus yang terdiri dari pemrosesan bahan mentah menjadi barang jadi yang siap untuk di pasarkan. Dalam perusahaan dagang, siklus konversi terdiri dari sistem penggajian dan sistem persediaan. Dalam perusahaan jasa, siklus konversi terdiri atas sistem penggajiann dan sistem akuntansi biaya. Dalam perusahaan manufaktur, siklus konversi terdiri dari sistem penggajian, sistem persediaan dan sistem akuntansi. Sistem penggajian sangat diperlukan dalam

perusahaan, karena dengan adanya sistem penggajian dapat mengatur proses penerimaan dan penyaluran gaji kepada setiap karyawan, sehingga akan memberikan pengaruh suasana kerja (Nurhayati dan Nofrianty, 2015). Pada sistem akuntansi penggajian, salah satu tujuan dijalankan pengendalian intern untuk memastikan bahwa uang perusahaan yang dikeluarkan untuk menggaji karyawan telah sesuai dengan tarif upah yang berlaku dan sesuai dengan jam kerja. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari karyawan fiktif (Hery, 2014:13).

Dalam melaksanakan sistem penggajian, manajemen perusahaan dihadapkan oleh berbagai macam risiko yang dapat mempengaruhi perusahaannya. Menurut Rustam (2017: 5), risiko merupakan suatu kemungkinan akan terjadinya hasil yang tidak diinginkan yang dapat menimbulkan kerugian apabila tidak dikelola dan diantisipasi semestinya. Untuk mencapai tujuannya, perusahaan perlu melakukan perlakuan yang tepat terhadap risiko yang ada. Untuk bisa memberikan perlakuan yang tepat terhadap risiko, perusahaan perlu melakukan proses manajemen risiko. Dalam melakukan kegiatan bisnis, pengusaha diharuskan bukan hanya mampu dalam melindungi usahanya dari berbagai risiko, tetapi pengusaha juga harus memiliki kemampuan mengetahui mana yang perlu di eksploitasi dan mengerti bagaimana mengeksploitasinya.

Manajemen risiko termasuk salah satu aktivitas yang paling vital dan akan terus mengalami perkembangan. Perkembangan zaman yang semakin kompleks memaksa pelaku bisnis harus menghadapi berbagai macam tantangan yang semakin kompleks pula dalam berbagai bidang tidak terkecuali dalam bidang manufaktur, dagang, perbankan, jasa dan berbagai jenis bidang lainnya. Hery (2016: 9) mengungkapkan bahwa tantangan-tantangan tersebut dapat bersumber dari masalah globalisasi, kompleksitas pasar dan instrumen, langkanya personel berkualitas, evolusi teknologi, diferensiasi produk, margin semakin menipis, konsolidasi, dan peraturan bisnis yang semakin ketat. Apabila manajemen risiko tidak diimplementasikan, maka besar kemungkinan berbagai macam risiko akan

muncul dan mengancam kelangsungan hidup suatu bisnis.

PT. Panca Mitra Multi Perdana merupakan perusahaan pengolahan udang terbesar di Indonesia yang beralamatkan di Desa Landangan, Kecamatan Kapongan, Kabupaten Situbondo. Perusahaan ini memiliki banyak kegiatan produksi yang bermacam-macam. Dengan banyaknya kegiatan dan program yang diselenggarakan, maka sudah semestinya perusahaan menerapkan pengendalian internal dan manajemen risiko yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Selain itu, penerapan pengendalian internal dan manajemen risiko pada aspek penggajian juga merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban perusahaan kepada karyawan atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Salah satu sistem yang dikelola oleh PT. PMMP plant 1 adalah sistem penggajian. Di dalam PT. Panca Mitra Multi Perdana Plant 1, penggajian terdiri dari berbagai komponen yang menghasilkan jumlah keseluruhan gaji yang diterima oleh karyawan. Oleh karena itu, penggajian di dalam perusahaan perlu dilakukan secara profesional dan perlu diperhatikan karena terdapat banyak risiko yang dapat terjadi seperti kesalahan penghitungan gaji, kesalahan sistem, hingga tindak korupsi oleh pihak yang tidak bertanggung jawab. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan penerapan pengendalian internal dan manajemen risiko untuk sistem penggajian di PT. Panca Mitra Multi Perdana Plant 1.

Berdasarkan uraian di atas, penulis kemudian tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan manajemen risiko pada proses asesmen risiko pada aspek penggajian di PT Panca Mitra Multiperdana Plant 1 dengan menggunakan standar ISO 31000. Susilo dan Kaho (2018) mengungkapkan bahwa standar ISO 31000 memiliki perspektif yang jauh lebih luas (dapat diterapkan dalam berbagai lingkup dan kegiatan) dan lebih konseptual dibandingkan dengan standar lainnya. Oleh karena itu, penulis mencoba menuangkannya dalam penelitian skripsi yang berjudul :

“Penerapan manajemen Risiko pada proses asesmen risiko pada aspek penggajian (Studi kasus pada PT Panca Mitra Multiperdana plant 1)”

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan dasar pijakan bagi peneliti untuk mempertegas analisis yang diteliti serta menciptakan sebuah argumen utama, dan dari rumusan masalah peneliti mengetahui tujuan akan dicapai dalam penelitian. Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalahnya adalah :

“Bagaimana PT. Panca Mitra Multi Perdana Plant 1 dalam mengelola risiko pada sistem penggajian dengan kaitannya terhadap proses asesmen risiko?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mendeskripsikan manajemen risiko pada proses asesmen risiko pada aspek penggajian pada PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini akan menambah referensi bagia peneliti selanjutnya yang akan meneliti dengan topik yang sama.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat dijadikan referensi oleh perusahaan yang diteliti atau perusahaan sejenis untuk meningkatkn kualitas dan menentukan strategi yang bisa digunakan untuk kinerja yang lebih baik kedepannya.

BAB 2. LANDASAN TEORI

2.1 Sistem Informasi Akuntansi Penggajian

1. Jaringan prosedur pada sistem penggajian menurut Mulyadi (2016) adalah sebagai berikut:
 - a. **Prosedur Pencatatan Waktu Hadir**

Prosedur ini bertujuan untuk mencatat waktu hadir karyawan dan dilakukan oleh fungsi pencatat waktu dengan menggunakan daftar hadir.
 - b. **Prosedur Pembuatan Daftar Gaji**

Pada prosedur ini fungsi daftar gaji membuat daftar gaji karyawan. Data yang dipakai sebagai dasar pembuatan daftar gaji adalah surat-surat keputusan mengenai pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, penurunan pangkat, daftar hadir, dan lain-lain. Jika gaji melebihi penghasilan tidak kena pajak, potongan PPh 21 dihitung oleh fungsi pembuat daftar gaji berdasarkan data dalam kartu penghasilan karyawan.
 - c. **Prosedur Distribusi Biaya Gaji**

Dalam prosedur distribusi biaya gaji, biaya tenaga kerja didistribusikan kepada departemen yang menikmati manfaat tenaga kerja.
 - d. **Prosedur Pembuatan Bukti kas Keluar**

Bukti kas keluar merupakan perintah kepada fungsi keuangan untuk mengeluarkan sejumlah uang pada tanggal tertentu dan untuk keperluan seperti yang tercantum dalam dokumen tersebut.
 - e. **Prosedur Pembayaran Gaji**

Prosedur pembayaran gaji melibatkan fungsi akuntansi dan fungsi keuangan. Fungsi akuntansi membuat perintah pengeluaran kas kepada fungsi keuangan untuk menulis cek guna pembayaran gaji. Fungsi keuangan kemudian menguangkan cek tersebut ke bank dan memasukkan uang ke amplop gaji. Jika jumlah karyawan banyak, pembagian amplop biasanya dilakukan oleh juru bayar (pay master). Pembayaran gaji dapat dilakukan dengan memberi cek gaji kepada karyawan.

2. Dokumen-dokumen yang digunakan dalam sistem akuntansi penggajian dan pengupahan menurut Mulyadi (2016) adalah :

a. Dokumen pendukung perubahan gaji

Dokumen ini umumnya dikeluarkan oleh fungsi kepegawaian berupa surat-surat keputusan yang bersangkutan dengan karyawan. Misalnya surat keputusan pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, penurunan pangkat, pemindahan dan lain-lain. Dokumen ini akan dikirimkan ke fungsi pembuat daftar gaji dan upah untuk kepentingan pembuatan daftar gaji dan upah. (Mulyadi, 2016: 310).

b. Kartu jam hadir

merupakan dokumen yang digunakan oleh fungsi pencatat waktu untuk mencatat jam hadir setiap karyawan di perusahaan. Catatan jam hadir berupa daftar hadir biasa atau berbentuk kartu hadir yang diisi dengan mesin pencatat waktu (Mulyadi, 2016 : 310)

c. Kartu jam kerja

Dokumen yang digunakan untuk mencatat waktu yang digunakan oleh tenaga kerja langsung pabrik guna mengerjakan pesanan tertentu. Dokumen ini diisi dengan penyelia pabrik dan diserahkan ke fungsi pembuat daftar gaji untuk kemudian dibandingkan dengan kartu jam hadir, sebelum digunakan untuk distribusi biaya upah langsung kepada setiap jenis produk atau pesanan. Sehingga, catatan waktu kerja ini hanya diperlukan dalam perusahaan yang produksinya berdasarkan pesanan. Berbeda dengan perusahaan yang memproduksi massal, semua biaya tenaga kerja langsung dalam perusahaan dibebankan langsung pada produk yang sama (Mulyadi, 2016: 311).

d. Daftar gaji

Dokumen yang berisi jumlah gaji dan upah bruto setiap karyawan, dikurangi potongan-potongan berupa PPh Pasal 21, utang karyawan, iuran untuk organisasi karyawan, dan lain sebagainya (Mulyadi, 2016: 312).

e. Rekap daftar gaji

Dokumen ringkasan gaji per departemen, yang dibuat berdasarkan daftar gaji dan upah. Sedangkan, surat pernyataan gaji dan upah merupakan dokumen yang dibuat oleh fungsi pembuat daftar gaji bersamaan dengan pembuatan daftar gaji atau dalam kegiatan yang terpisah dari pembuatan daftar gaji. Dokumen ini dibuat sebagai catatan bagi setiap karyawan mengenai rincian gaji yang diterima setiap karyawan beserta bebagai potongan yang menjadi beban setiap karyawan (Mulyadi, 2016: 313).

f. Amplop gaji

Uang gaji dan karyawan diserahkan kepada setiap karyawan dalam amplop gaji. Di halaman muka amplop gaji setiap karyawan ini berisi informasi mengenai nama karyawan, nomor identifikasi karyawan dan jumlah gaji bersih yang diterima karyawan dalam bulan tertentu (Mulyadi, 2016: 313).

g. Bukti kas keluar

Dokumen berupa perintah pengeluaran uang yang dibuat oleh fungsi akuntansi kepada fungsi keuangan, berdasarkan informasi dalam daftar gaji dan upah yang diterima dari fungsi pembuat daftar gaji dan upah (Mulyadi, 2016: 314).

3. Fungsi Yang Terkait Dalam Siklus Penggajian

Menurut Mulyadi (2016:317) fungsi yang terkait dalam siklus penggajian adalah sebagai berikut :

a. Fungsi Kepegawaian

Fungsi ini bertanggungjawab untuk mencari karyawan baru, menyeleksi calon karyawan, memutuskan penempatan karyawan baru, membuat surat keputusan tarif gaji dan upah karyawan, kenaikan pangkat dan golongan gaji, mutasi karyawan, dan pemberhentian karyawan. Fungsi kepegawaian berada di tangan bagian kepegawaian, di bawah departemen personalia dan umum.

b. Fungsi Pencatat Waktu

Fungsi ini bertanggungjawab untuk menyelenggarakan catatan waktu hadir bagi semua karyawan perusahaan. Sistem pengendalian internal yang baik

mensyaratkan fungsi pencatatan waktu hadir karyawan tidak boleh dilaksanakan oleh fungsi operasi atau oleh fungsi pembuat daftar gaji dan upah. Fungsi pencatatan waktu berada di tangan bagian pencatat waktu, di bawah departemen personalia dan umum.

c. Fungsi Pembuat Daftar Gaji

Fungsi ini bertanggungjawab untuk membuat daftar gaji yang berisi penghasilan bruto yang menjadi hak dan berbagai potongan yang menjadi beban setiap karyawan selama jangka waktu pembayaran gaji. Daftar gaji diserahkan oleh fungsi pembuat daftar gaji kepada fungsi akuntansi untuk pembuatan bukti kas keluar yang dipakai sebagai dasar untuk pembayaran gaji kepada karyawan. Fungsi pembuat daftar gaji berada di tangan bagian gaji dan upah., berada di bawah departemen personalia dan umum.

d. Fungsi Akuntansi

Dalam sistem akuntansi penggajian dan pengupahan, Fungsi ini bertanggung jawab untuk mencatat kewajiban yang timbul dalam hubungannya dengan pembayaran gaji dan upah karyawan. (misalnya utang gaji dan upah karyawan, utang pajak, utang dana pensiun).

e. Fungsi Keuangan

Fungsi ini bertanggungjawab untuk mengisi cek guna pembayaran gaji serta menguangkan cek tersebut ke bank. Uang tunai tersebut kemudian dimasukkan ke dalam amplop gaji dan upah setiap karyawan, untuk selanjutnya dibagikan kepada karyawan yang berhak. Fungsi keuangan berada di tangan bagian Kasa.

2.2 Bagan Alir

1. Pengertian Bagan Alir

Menurut Romney dan Steinbart (2015) Bagan alir (*flowchart*) adalah teknik analitis yang menggunakan simbol yang telah ditentukan untuk menjelaskan dalam bentuk gambar beberapa aspek dari sistem informasi secara jelas, ringkas, dan logis.

2. Jenis-jenis Bagan Alir

Menurut Romney dan Steinbart (2015) bagan alir dibagi menjadi empat jenis yaitu:





- 1) Bagan alir dokumen (*document flowchart*) yaitu bagan yang mengilustrasikan arus data dan dokumen diantara area-area pertanggungjawaban dalam organisasi.
 - 2) Bagan alir pengendalian internal (*internal control flowchart*) merupakan jenis khusus bagan alir. Bagan alir pengendalian internal digunakan untuk menjelaskan, menganalisis, dan mengevaluasi pengendalian internal, termasuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan ketidakefisienan sistem.
 - 3) Bagan alir sistem (*system flowchart*) yaitu bagan yang menggambarkan hubungan antar-input, pemrosesan, penyimpanan dan output sistem.
 - 4) Bagan alir program (*program flowchart*) yaitu bagan yang mengilustrasikan urutan operasi logis yang dilakukan oleh komputer dalam mengeksekusi program.
3. Simbol Bagan Alir

Menurut Romney dan Steinbart (2015) simbol-simbol *flowchart* dapat dibagi ke dalam empat kategori yaitu:

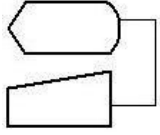



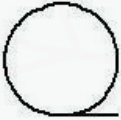

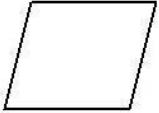
- a. Simbol *input/output*: menunjukkan *input* ke atau *output* dari sistem
- b. Simbol pemrosesan: menunjukkan pengolahan data, baik secara elektronik atau dengan tangan
- c. Simbol penyimpanan: menunjukkan tempat data disimpan
- d. Simbol arus dan lain-lain: menunjukkan arus data, dimana bagan alir dimulai dan berakhir, keputusan dibuat, dan cara menambah catatan penjelas untuk bagan alir.

Pedoman umum untuk mempersiapkan bagan alir ditunjukkan pada yang Tabel berikut ini:








Tabel 2.1 Simbol Bagan Alir

Simbol	Nama	Penjelasan
Simbol Input/Output		
	Dokumen	Dokumen atau laporan elektronik atau kertas
	Berbagai salinan dokumen kertas	Diilustrasikan dengan melebihi simbol dokumen dan mencetak nomor dokumen pada muka dokumen di sudut kanan atas.
	Output elektronik	Informasi ditampilkan oleh alat <i>output</i> elektronik seperti terminal, monitor, atau layar.
	Entri data elektronik	Alat entri data elektronik seperti komputer, terminal, tablet, atau telepon.

Tabel 2.1 Simbol Bagan Alir (Lanjutan)

	<p>Alat <i>input</i> dan <i>output</i> elektronik</p>	<p>Entri data elektronik dan simbol <i>output</i> digunakan bersama untuk menunjukkan alat yang digunakan untuk keduanya.</p>
Simbol Pemrosesan		
	<p>Pemrosesan komputer</p>	<p>Fungsi pemrosesan yang dilakukan oleh komputer; biasanya menghasilkan perubahan dalam data atau informasi.</p>
	<p>Operasi manual</p>	<p>Operasi pemrosesan yang dilakukan secara manual.</p>
Simbol Penyimpanan		
	<p><i>Database</i></p>	<p>Data yang tersimpan secara elektronik dalam <i>database</i>.</p>
	<p>Pita magnetis</p>	<p>Data yang tersimpan dalam pita magnetis; pita yang merupakan media penyimpanan <i>backup</i> yang populer.</p>
	<p><i>File</i> dokumen kertas.</p>	<p><i>File</i> dokumen kertas; huruf mengindikasikan <i>file</i> urutan pemesanan, N= secara numerik, A= secara alfabet, D= berdasar-kan tanggal.</p>
	<p>Jurnal/buku besar</p>	<p>Jurnal atau buku besar akuntansi berbasis kertas.</p>

Tabel 1. Simbol Bagan Alir (Lanjutan)

Simbol Arus dan Lain-lain		
	Arus dokumen atau pemrosesan	Mengarahkan arus pemrosesan a
	Hubungan komunikasi	Transmisi data dari satu lokasi geografis ke lokasi lainnya via garis komunikasi.
	Konektor dalam-halaman	Menghubungkan arus pemrosesan p
	Konektor luar-halaman	Entri dari, atau keluar ke, halaman lain.
	Terminal	Awal, akhir, atau titik interupsi dalam proses; juga digunakan untuk mengindikasikan pihak luar.
	Keputusan	Langkah pembuatan keputusan.
	Anotasi (catatan tambahan)	Penambahan komentar deskriptif atau catatan penjelasan sebagai klarifikasi.

(Sumber: Romney, Marshall B. dan Paul John Steinbart, 2015)

2.3 Risiko

Menurut Kumat (2011: 19) risiko merupakan sesuatu yang terkait erat dengan situasi ketidakpastian (*uncertainty*) hasil atau dampak dari proses yang sedang berjalan atau sesuatu yang belum terjadi atau situasi/kesempatan di waktu mendatang, dimana ada probabilitas (*probability*) tidak sesuai dengan yang diharapkan, merugikan, atau menimbulkan masalah tersendiri.

Menurut Kurniawan (2012: 66) risiko adalah ketidakpastian terhadap probabilitas terjadinya suatu peristiwa serta dampak dari peristiwa tersebut apabila benar-benar terjadi yang dapat memiliki pengaruh material terhadap pencapaian tujuan organisasi. Aspek ketidakpastian di dalam risiko tersebut seperti dua sisi mata uang, pada satu sisi akan memberikan ancaman bagi organisasi namun pada sisi lain dapat memberikan peluang bagi organisasi untuk memperoleh kesuksesan.

Menurut ISO 31000: 2009 risiko merupakan dampak dari ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran. Adapun definisi tersebut diberi beberapa catatan sebagai berikut:

1. Dampak adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, dapat positif maupun negatif;
2. Sasaran dapat mempunyai berbagai macam aspek (seperti misalnya aspek finansial, kesehatan dan keselamatan, lingkungan hidup), dan dapat diterapkan pada berbagai tingkatan organisasi (misalnya strategis, operasional, proyek, produk, proses, dll.);
3. Risiko kerap dinyatakan dengan mengacu pada potensi suatu peristiwa dan dampak atau kombinasi dari keduanya;
4. Risiko sering disebut sebagai kombinasi dari dampak suatu peristiwa (termasuk dalam hal ini perubahan suatu keadaan) dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut;
5. Ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampaknya dan kemungkinan terjadinya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa risiko

merupakan suatu ketidakpastian tentang kemungkinan terjadinya suatu kejadian atau peristiwa tertentu dan memiliki konsekuensi baik menguntungkan atau merugikan perusahaan.

2.4 Risiko Operasional

Lam (2014: 241) mengungkapkan bahwa :

“Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal process, people, and systems or from external events” (Lam, 2014: 241).

Artinya, risiko operasional dapat didefinisikan sebagai risiko atas kerugian yang ditimbulkan dari ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, sumber daya manusia, dan sistem atau dari peristiwa-peristiwa eksternal.

Menurut Kurniawan (2012: 70) risiko operasional adalah kemungkinan terjadinya kegagalan atau kesalahan di dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasional di dalam organisasi yang diakibatkan oleh berbagai macam faktor seperti faktor alam dalam bentuk bencana alam maupun kesalahan manusia seperti kelalaian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.4.1 Ruang Lingkup Risiko Operasional

Menurut Lam (2014: 241-246), ruang lingkup risiko operasional terdiri atas:

a. Risiko Proses (*Process Risk*)

Risiko operasional timbul dari proses yang tidak efektif dan/atau tidak efisien. Tidak efektif dapat didefinisikan sebagai hal-hal yang dapat menggagalkan pencapaian tujuan, sementara tidak efisien dapat diartikan sebagai hal-hal yang dapat menunjang pencapaian tujuan akan tetapi menghabiskan banyak biaya. Pada umumnya risiko proses berkaitan dengan proses transaksi, yang mencakup penjualan, pematokan harga (*pricing*), dokumentasi, konfirmasi, dan pemenuhan (*fulfilment*). Risiko-risiko tersebut berpotensi menimbulkan kerugian dalam aspek keuangan, pelanggan, dan reputasi perusahaan. Misalnya kesalahan pematokan harga jual dapat mengakibatkan perusahaan memperoleh laba yang rendah, sementara masalah pemenuhan dapat mengakibatkan pelanggan

atau konsumen menjauh dari perusahaan.

Risiko signifikan lainnya dapat berasal dari proses dokumentasi. Ketidacukupan dokumentasi berpotensi menimbulkan *misscommunication* antara pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah kontrak sehingga dapat menciptakan tambahan risiko ketidakpastian ketika terjadi suatu perselisihan. Misalnya mengenai dokumen persetujuan transaksi.

b. Risiko Sumber Daya Manusia (*People Risk*)

People Risk biasanya timbul dari hambatan-hambatan yang dialami oleh karyawan, kompetensi yang tidak memadai, ketidakjujuran, atau budaya organisasi yang tidak membangun pentingnya kesadaran akan risiko. Hambatan karyawan terjadi ketika perusahaan tidak dapat memenuhi posisi-posisi karyawan di titik-titik kritis karena jangka waktu karyawan yang lebih pendek, atau karena kompensasi atau insentif lainnya tidak cukup menarik perhatian kandidat-kandidat baru.

Kompetensi yang kurang memadai menjadi masalah ketika karyawan-karyawan perusahaan tidak memiliki kemampuan dan pengetahuan yang cukup untuk melaksanakan tugas mereka dengan tepat. Lalu masalah ketidakjujuran dapat menimbulkan aktivitas-aktivitas kecurangan seperti pencurian aset perusahaan oleh karyawan. Sementara masalah budaya organisasi yang tidak sadar akan risiko berpotensi juga untuk menimbulkan perilaku-perilaku yang menyimpang dari para karyawan.

c. Risiko sistem (*Risk System*)

Perusahaan saat ini biasanya menggunakan sistem yang terintegrasi dengan perusahaan dan secara khusus disesuaikan dengan kebutuhan bisnis tertentu. Risiko-risiko sistem mencakup ketersediaan sistem (*system availability*), integritas data, kapasitas sistem, akses dan penggunaan yang tidak terotorisasi, dan pemulihan bisnis dari berbagai macam gangguan.

d. Risiko insidental (*Risk event*)

Risk Event merupakan risiko atas kerugian yang berhubungan erat dengan

peristiwa-peristiwa tunggal yang tidak diharapkan, akan tetapi berpotensi membawa dampak yang serius jika risiko-risiko tersebut benar-benar terjadi. Misalnya, kecurangan internal atau kecurangan eksternal, kegagalan sistem, dislokasi pasar, dan bencana alam.

e. Risiko bisnis (*Business Risk*)

Risiko bisnis merupakan risiko atas kerugian yang berhubungan dengan perubahan yang tidak diharapkan dalam lingkungan kompetitif, atau dalam tren-tren yang dapat mengancam merek dagang dan/atau kegiatan ekonomi dari suatu bisnis. Risiko ini mencakup masalah strategi perusahaan, manajemen klien, pengembangan produk, pematokan harga, dan masalah penjualan.

Pengelompokan ruang lingkup risiko operasional juga dipaparkan oleh *Inter-American Development Bank* dalam Muslich (2007: 11-14) yang membagi ruang lingkup risiko operasional dalam enam klasifikasi, yakni :

1. Masalah pengendalian internal seperti struktur organisasi, yaitu risiko yang disebabkan oleh tidak memadainya pemisahan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi perusahaan.
2. Masalah otorisasi atau pendelegasian wewenang, yaitu risiko yang timbul dari suatu transaksi yang dilaksanakan tanpa otorisasi yang sesuai dengan kerangka kerja operasional perusahaan.
3. Ketidacukupan prosedur atau tidak berfungsinya proses internal seperti dalam peluncuran produk dan aktivitas baru.
4. Proses transaksi, yaitu risiko dari kesalahan atau kegagalan pengendalian dalam satu atau lebih pemrosesan transaksi sebagai berikut :
 - a) Pencatatan, yaitu risiko yang timbul saat transaksi tidak dicatat atau tidak tercatat dengan benar, yang mengakibatkan kesalahan dalam informasi eksposur risiko sehingga memengaruhi keputusan yang diambil.
 - b) Penilaian (penghitungan) posisi, yaitu risiko yang disebabkan dari tidak terdeteksinya perbedaan antara posisi yang dilaporkan oleh unit bisnis dengan satuan kerja yang melaksanakan fungsi kontrol dan pengendalian.

- c) Konfirmasi, yaitu risiko yang timbul akibat proses konfirmasi tidak dapat mendeteksi terjadinya kesalahan dalam data transaksi yang tercatat, atau dari transaksi yang telah dilaksanakan namun tidak tercatat.
 - d) Penyelesaian transaksi (*settlement*), yaitu risiko yang timbul akibat aset tidak ditagih (diterima) atau dibayarkan (dikirimkan) sesuai dengan tanggal penagihan atau pembayaran yang telah disepakati, atau tidak dilaksanakan dengan tepat.
 - e) Aset fisik, yaitu risiko yang timbul akibat kas atau aset-aset lain (sekuritas, surat berharga, cek, dan sebagainya) dapat diakses oleh staf yang tidak memiliki otorisasi terhadap aset yang bersangkutan.
 - f) Akses sistem informasi, yaitu risiko yang ditimbulkan dari staf yang tidak memiliki otorisasi, dapat melakukan modifikasi atau membaca data tertentu dalam sistem informasi.
 - g) Finansial, yaitu risiko yang ditimbulkan dari kesalahan pengelolaan dana dan aset-aset lainnya yang menyebabkan timbulnya *overdraft* atau tingginya biaya oportunitas akibat utilisasi dana yang tidak dilakukan dengan tepat.
 - h) Valuasi, yaitu risiko yang timbul akibat suatu transaksi atau aset tidak dinilai dengan tepat akibat penggunaan data pasar atau model valuasi yang salah.
 - i) Pencatatan akuntansi, yaitu risiko yang timbul dari kesalahan pencatatan dan perlakuan akuntansi berdasarkan standar akuntansi yang berlaku (PSAK maupun peraturan perlakuan akuntansi perbankan Indonesia).
5. Kesalahan manusia dan *fraud* yang meliputi kerugian operasional seperti berikut :
- a) Integritas dan pertimbangan yang baik, yaitu risiko yang terjadi akibat sumber daya manusia perusahaan dengan tidak sengaja maupun sengaja tidak mematuhi kebijakan, prosedur dan pengendalian yang telah ditetapkan.

- b) Sumber daya manusia, yaitu risiko yang timbul dari inefisiensi atau kesalahan dalam proses transaksi akibat kurangnya sumber daya manusia yang memadai, program pelatihan dan *turn-over* pegawai yang tinggi.
 - c) *Fraud* dan konflik kepentingan, yaitu risiko yang timbul karena sumber daya manusia lebih condong kepada kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan perusahaan.
6. Kegagalan sistem teknologi informasi, yaitu kerugian operasional yang disebabkan oleh gangguan dalam melaksanakan proses transaksi atau aktivitas kerja, kebocoran dalam sistem informasi dan gangguan lainnya yang ditimbulkan dari tidak berfungsinya sistem teknologi informasi akibat kegagalan *hardware*, *software*, dan sebagainya.

2.5 Manajemen risiko

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) dalam Moeller (2016: 153-154) menyatakan :

“ERM is a process, effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be wihtin its appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives” (Moeller, 2016: 153-154).

Artinya, manajemen risiko adalah serangkaian proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya, yang diterapkan dalam lingkup pengaturan strategi di perusahaan secara keseluruhan. Serangkaian proses tersebut dirancang untuk mengidentifikasi potensi kejadian yang dapat berdampak negatif terhadap perusahaan, serta mengelola risiko sesuai dengan *risk appetite* perusahaan dalam rangka memberikan keyakinan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, ISO 31000: 2009 menyatakan :

“risk management is a coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk”(ISO 31000: 2009).

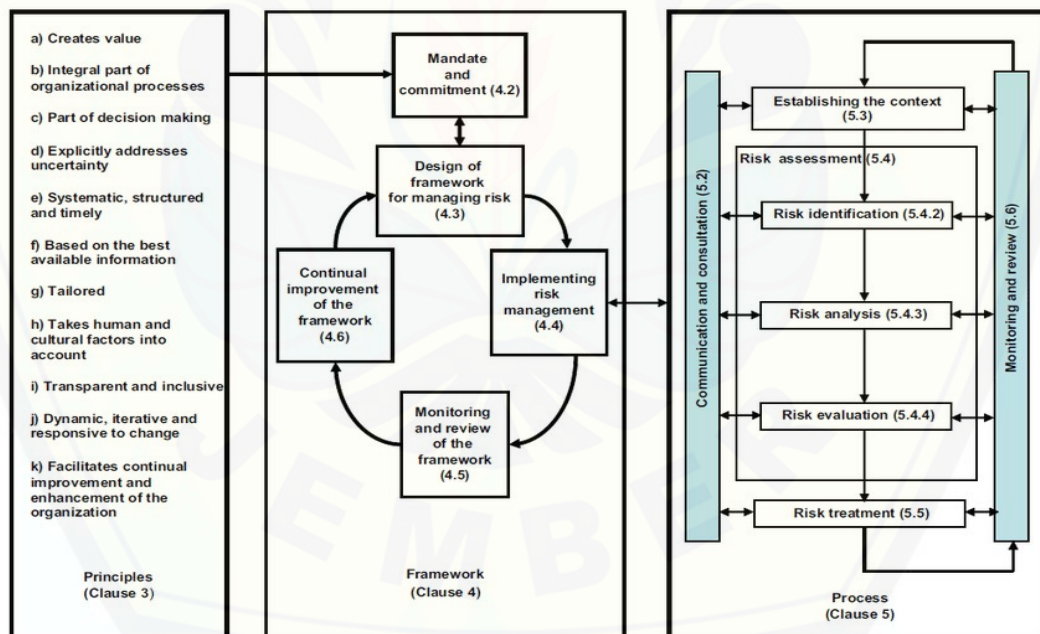
Pernyataan itu berarti manajemen risiko adalah suatu upaya atau kegiatan

perusahaan terhadap berbagai kemungkinan risiko yang ada.

2.6 International organization for standardization (ISO 31000: 2009)

ISO 31000 merupakan standar yang berkaitan dengan manajemen risiko yang dimodifikasi oleh *International Organization for Standardization (ISO)* atau Organisasi Internasional untuk standarisasi. Standar internasional ini menyediakan prinsip dan panduan generik untuk penerapan manajemen risiko. ISO 31000 dapat digunakan untuk organisasi perusahaan publik, perusahaan swasta, organisasi nirlaba, kelompok, ataupun perseorangan. Oleh karena itu, standar ini tidak spesifik bagi industri atau sektor tertentu.

Gambar 2.1 Relationship between the risk management principles, framework and process



Sumber: ISO 31000: 2009

Walaupun standar ini menyediakan panduan umum, hal ini tidak dimaksudkan untuk membuat keseragaman penerapan manajemen risiko pada semua organisasi. Perencanaan dan penerapan manajemen risiko akan tergantung pada kebutuhan yang bervariasi dari setiap organisasi, khususnya sasaran dari

setiap organisasi yang berbeda, konteks, struktur, produk, jasa, proyek dan proses operasi, serta praktik-praktik khas yang digunakan.

Dalam Standar internasional ini, digunakan dua macam istilah, yaitu Manajemen Risiko dan Pengelolaan Risiko. Secara umum Manajemen Risiko merujuk pada arsitektur (prinsip, kerangka kerja, dan proses) untuk mengelola risiko, sedangkan Pengelolaan Risiko mengacu pada bagaimana arsitektur tadi digunakan terhadap suatu risiko tertentu.

2.6.1 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

ISO 31000: 2009 memiliki 11 prinsip manajemen risiko sebagai berikut:

a. **Manajemen risiko melindungi dan menciptakan nilai tambah**

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan secara nyata. Selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk, reputasi, *corporate governance*, efisiensi operasi, dan lain-lain.

b. **Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi**

Manajemen risiko merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses organisasi, proyek, dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah suatu aktivitas yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan serta proses organisasi dalam mencapai sasaran.

c. **Manajemen risiko adalah bagian dari proses pengambilan keputusan**

Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin.

d. **Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian**

Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Ia memperkirakan bagaimana sifat

ketidakpastian dan bagaimanakah hal tersebut harus ditangani.

e. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu

Sifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan manajemen risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi manajemen risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan dengan memberikan hasil serta perbaikan.

f. Manajemen risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

Masukan dan informasi yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia. Akan tetapi, tetap harus disadari bahwa semua informasi ini mempunyai keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi di antara para ahli.

g. Manajemen risiko adalah khas untuk penggunaannya (*tailored*)

Manajemen risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal organisasi, serta sasaran organisasi dan profil risiko yang dihadapi organisasi tersebut.

h. Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya

Penerapan manajemen risiko haruslah mengenali kapabilitas organisasi, persepsi dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar organisasi, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian organisasi.

i. Manajemen risiko harus transparan dan inklusif

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di setiap tingkatan organisasi harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria risiko.

j. Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan

Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar organisasi, konteks manajemen risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi semacam inilah tahapan *monitoring* dan *review* berperan memberikan kontribusi. Risiko baru pun muncul, ada yang berubah, ada juga yang menghilang. Oleh karena itu, menjadi tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memerhatikan, merasakan, dan tanggap terhadap perubahan.

k. Manajemen risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berlanjut

Manajemen organisasi harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko, sejalan dengan aspek lain dari organisasi.

2.6.2 Kerangka Kerja Manajemen risiko

Kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000: 2009 terdiri atas lima komponen, yakni:

- a) Mandat dan komitmen
- b) Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko
- c) Penerapan manajemen risiko
- d) *Monitoring* dan *review* kerangka kerja
- e) Perbaikan kerangka kerja secara berkelanjutan

Agar dapat berhasil dengan baik, manajemen risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka manajemen risiko. kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan manajemen risiko di segala tingkatan organisasi. Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.

Kerangka kerja ini tidak dimaksudkan sebagai sebuah sistem manajemen, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi komponen-komponen dari kerangka kerja ini ke dalam kebutuhan khas organisasi tersebut.

2.6.3 Proses Manajemen Risiko

ISO 31000: 2009 menyatakan bahwa proses manajemen risiko terdiri dari serangkaian aktivitas sebagai berikut:

1. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan kegiatan yang berlangsung terus-menerus dan berulang, dimana organisasi menyediakan informasi, berbagai informasi atau memperoleh/mencari informasi serta melakukan dialog dengan para pemangku kepentingan terkait dengan pengelolaan risiko.

Gambar 2.2 Risk Management



Sumber: ISO 31000: 2009

2. Menentukan konteks

Penetapan konteks merupakan proses untuk menentukan batasan- batasan atau parameter eksternal dan internal untuk digunakan dalam mengelola risiko, menentukan lingkup dan menentukan kriteria risiko yang akan ditetapkan dalam kebijakan manajemen risiko.

3. Asesmen risiko

ISO 31000: 2009 mendefinisikan asesmen risiko sebagai keseluruhan proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko.

Adapun cara untuk melakukan asesmen risiko adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi risiko

a) Definisi Identifikasi risiko

ISO 31000: 2009 menyatakan bahwa identifikasi risiko merupakan proses untuk menemukan, mengenali, menguraikan, dan menggambarkan risiko.

b) Tujuan Identifikasi Risiko

ISO 31000: 2009 dalam Susilo dan Kaho (2018: 111) menyatakan bahwa tahapan identifikasi risiko bertujuan untuk mengidentifikasi risiko yang harus dikelola organisasi melalui proses yang sistematis dan terstruktur. Proses ini sangat penting karena risiko yang tidak teridentifikasi pada proses ini tidak akan ditangani pada proses-proses selanjutnya. Proses ini juga harus mengupayakan untuk mengidentifikasi risiko-risiko, baik yang dalam kendali organisasi maupun di luar kendali organisasi (eksternal).

c) Informasi yang Dikumpulkan dalam Proses Identifikasi risiko.

Susilo dan Kaho (2018: 113) mengungkapkan bahwa informasi bermutu baik adalah keharusan dalam proses identifikasi risiko. Titik awal untuk identifikasi adalah mengumpulkan informasi historis baik yang berasal dari dalam organisasi atau, jika tidak tersedia, bisa juga dari organisasi-organisasi sejenis (*industrial benchmark*) yang kemudian dimatangkan melalui diskusi dengan pihak-pihak terkait. Isu yang didiskusikan ini dapat berupa isu-isu historis, masa kini, dan yang terus berkembang, seperti :

- (1) Pengalaman lokal atau internasional;
- (2) Informasi menurut pendapat ahli;
- (3) Informasi hasil wawancara terstruktur;
- (4) Informasi dari *Focus Group Discussion*;
- (5) Rencana Jangka Panjang, Rencana kerja & Anggaran Perusahaan lengkap dengan analisis SWOT atau analisis lingkungan bisnis lainnya;
- (6) Laporan-laporan klaim asuransi atau mitra kerja lainnya, pelanggan, dan

stakeholders lainnya;

- (7) Laporan-laporan manajemen;
- (8) Laporan-laporan auditor dan pemeriksa lainnya;
- (9) Hasil-hasil survei internal maupun eksternal;
- (10) Hasil-hasil *self-assessment*;
- (11) Data-data historis, database insiden, analisis kegagalan misalnya *Failure Mode & Effect Analysis*, *risk register* yang sudah ada (jika pernah dibuat); serta
- (12) Data-data lain yang dianggap penting.

2. Analisis risiko

a) Definisi Analisis Risiko

ISO 31000: 2009 mengungkapkan bahwa analisis risiko merupakan proses untuk memahami sifat dari risiko dan untuk menentukan level risiko. Hasil analisis risiko ini akan menjadi masukan bagi evaluasi risiko dan untuk proses pengambilan keputusan mengenai perlakuan terhadap risiko tersebut. Termasuk dalam pengertian ini adalah cara dan strategi yang tepat dalam memperlakukan risiko tersebut.

b) Tujuan Analisis Risiko

Menurut ISO 31000: 2009 dalam Susilo dan Kaho (2018: 136-137), tujuan dari analisis risiko adalah untuk melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi, juga semua peluang yang mungkin dihadapi organisasi. Kondisi ini dicapai apabila beberapa hal berikut dapat dipenuhi :

- (1) Proses analisis risiko dilaksanakan secara komprehensif dan mencakup semua risiko serta peluang yang ditemui dalam proses identifikasi risiko sebelumnya dan telah masuk ke dalam daftar risiko;
- (2) Semua yang terkait dengan risiko tersebut (para pemangku risiko) telah terlibat dalam proses analisis dan melakukan analisis berdasarkan informasi, data, serta pengetahuan yang mereka miliki dengan baik;
- (3) Proses analisis ini didampingi atau ditunjang dengan pengetahuan mengenai manajemen risiko yang memadai;

- (4) Waktu yang dialokasikan untuk proses ini cukup memadai;
- (5) Ukuran kemungkinan dan dampak yang digunakan harus konsisten dan sesuai dengan organisasi tersebut. Apabila digunakan tabel kemungkinan dan dampak, besaran dan pengelompokan nilai yang digunakan hendaknya tidak terlalu lebar dan juga tidak terlalu sempit, tetapi sesuai dengan organisasi tersebut.

c) Tabel Kemungkinan dan Dampak Risiko

Berikut ini terdapat dua tabel yang dapat digunakan untuk menentukan dan mengkategorikan kemungkinan dan dampak dari suatu risiko, yakni :

Tabel 2.1 Kriteria Probabilitas Risiko

KRITERIA PROBABILITAS RISIKO						
1	Indek	Probabilitas	Deskripsi	3	Persentase (%)	
4	5	5	Sangat Besar	6	Sangat mungkin terjadi	>80%
7	4		Besar		Kemungkinan besar terjadi	$60 < p \leq 80\%$
	3		Sedang	8	Sama kemungkinannya antara terjadi dan tidak terjadi	$40 > p \geq 60\%$
	2		Kecil		Kemungkinan kecil terjadi	$10 > p \geq 40\%$
	1	9	Sangat Kecil		Cenderung tidak mungkin terjadi	$\leq 10\%$

Sumber: Heri (2015: 65)

Tabel 2.2 Analisis Dampak Risiko

KRITERIA DAMPAK RISIKO			
Indeks	Dampak	Deskripsi	Dampak terhadap sasaran strategis dan kinerja (kualitatif)
5	<i>Catastrophic</i>	Sangat besar	Tidak tercapainya sasaran dan terjadinya kegagalan dalam mencapai kinerja.
4	<i>Significant</i>	Besar (signifikan)	Tertundanya pencapaian sasaran sangat signifikan dan pencapaian kinerja jauh di bawah target.
3	<i>Moderate</i>	Sedang	Tertundanya pencapaian sasaran cukup besar dan pencapaian kinerja di bawah target.
2	<i>Minor</i>	Kecil	Tidak tercapainya sasaran dan kinerja hanya sedikit di bawah target.
1	<i>Insignificant</i>	Sangat kecil (tidak signifikan)	Hanya berdampak sangat kecil terhadap tidak tercapainya sasaran dan target kinerja masih mampu dicapai.

Sumber: Heri (2015: 65)

3. Evaluasi risiko

a) Definisi Evaluasi Risiko

Menurut ISO 31000: 2009 evaluasi risiko merupakan suatu proses untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk kemudian ditentukan apakah risiko tersebut atau besarnya risiko tersebut dapat diterima atau ditolerir.

b) Tujuan Evaluasi Risiko\

Menurut Susilo dan Kaho (2018: 167) tujuan dari evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis risiko. Proses evaluasi risiko akan menentukan risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas perlakuan atas risiko-risiko tersebut. Hasil evaluasi risiko akan menjadi masukan bagi proses perlakuan risiko.

c) Metode Evaluasi Risiko

Susilo dan Kaho (2018: 144-145 & 170-174) mengungkapkan bahwa terdapat dua metode evaluasi risiko, yakni :

(1) Metode evaluasi kualitatif

Metode evaluasi kualitatif merupakan metode evaluasi yang paling sering dipakai di sektor riil. Sarana yang digunakan adalah hasil pemeringkatan risiko yang diperoleh melalui matriks kemungkinan dan dampak (*probability impact matrix*).

Gambar 2.3 Matriks Evaluasi Risiko

<i>Almost never</i>	Medium	High	High	Extreme	Extreme
<i>Unlikely</i>	Low	Medium	High	High	Extreme
<i>Possible</i>	Low	Medium	Medium	High	High
<i>Likely</i>	Low	Low	Medium	Medium	High
<i>Almost certain</i>	Very Low	Low	Low	Low	Medium
	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>Severe</i>	<i>Major</i>	<i>Worse Case</i>

Sumber: Nice dan Imbar (2016)

Pada dasarnya matriks kemungkinan dan dampak digunakan untuk menentukan besarnya kombinasi antara kemungkinan dan dampak dari suatu risiko. Adapun tampilan dalam bentuk matriks seringkali dihubungkan dengan perhatian manajemen atau waktu tanggap yang dibutuhkan seperti yang akan diuraikan di bawah ini :

(a) Risiko tinggi

Perhatian dan dukungan dari manajemen puncak diperlukan. Rencana, tindakan, dan akuntabilitas perlakuan risiko harus jelas dan terukur. Pelaksanaannya pun harus segera.

(b) Risiko sedang

Penanganan melalui pemantauan khusus dan spesifik atau melalui prosedur tanggap yang telah ditetapkan. Akuntabilitas biasanya terletak pada manajemen operasional dan harus ditetapkan secara jelas.

(c) Risiko rendah

Penanganan cukup dengan prosedur rutin saja, tidak perlu menggunakan sumber daya yang spesifik.

(2) Metode evaluasi kuantitatif

Perlu diingat bahwa penggunaan metode evaluasi kuantitatif memerlukan ketersediaan data yang cukup dan akurat, serta informasi mengenai distribusi probabilitas yang jelas. Tanpa kedua hal ini, hasil metode kuantitatif dapat menyesatkan. *Decision Tree Analysis* (DTA) dan nilai uang yang diharapkan (*expected monetary value* – EMV) merupakan dua sarana yang dapat digunakan pada metode ini.

2.6.4 Perlakuan risiko

ISO 31000: 2009 dalam Susilo dan Kaho (2018: 175) mendefinisikan perlakuan risiko sebagai proses untuk memodifikasi risiko. Proses ini meliputi upaya untuk menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko, kemudian menerapkan pilihan tersebut.

Perlakuan risiko merupakan proses yang berulang, mulai dari melakukan asesmen terhadap sebuah perlakuan risiko sampai memperkirakan apakah tingkat risiko yang tersisa dapat diterima atau tidak bila perlakuan ini diterapkan. Bila belum dapat diterima maka harus dicari alternatif perlakuan risiko lainnya. Kemudian dilakukan proses yang sama hingga perkiraan hasil dari perlakuan tersebut menghasilkan tingkat risiko tersisa yang dapat diterima, sesuai dengan

kriteria yang ditetapkan organisasi tersebut. Pilihan perlakuan risiko tidak harus bersifat khusus untuk satu situasi tertentu, juga tidak harus berlaku umum. Susilo dan Kaho (2018: 179-183) mengungkapkan bahwa perlakuan risiko terdiri dari beberapa jenis, yakni :

1) Menghindari risiko (*Risk Avoidance*)

Menghindari risiko adalah suatu strategi untuk meniadakan risiko sepenuhnya dengan tidak melakukan kegiatan/proyek yang diperkirakan mempunyai risiko melebihi selera risiko organisasi. Saat terbaik untuk mengambil strategi menghindari risiko adalah pada saat-saat awal kegiatan bisnis dilaksanakan. Bila diketahui atau diantisipasi, suatu risiko besar mungkin terjadi. Strategi ini dapat pula diambil pada saat kegiatan atau proyek sudah berjalan cukup jauh, tetapi terjadi perubahan kondisi politik atau ekonomi yang memaksa menghentikan pelaksanaan kegiatan tersebut.

Yang perlu menjadi perhatian penting adalah proses asesmen risiko. Risiko yang tadinya dapat diterima, namun akibat kurang rincinya asesmen awal ternyata pada saat terjadi dampaknya jauh lebih besar dari perkiraan sangat merugikan. Di lain pihak, menunda atau membatalkan kegiatan tersebut juga menimbulkan dampak biaya tinggi. Kondisi semacam ini memerlukan beberapa pertimbangan untuk menggunakan strategi menghindari risiko (*risk avoidance*).

2) Berbagi risiko (*Risk Sharing/Transfer*)

Berbagi risiko adalah strategi yang digunakan untuk memindahkan sebagian dari risiko ke individu, entitas bisnis, atau organisasi lain. Memindahkan risiko tidak berarti mengurangi tingkat kegawatan risiko, tetapi hanya memindahkan ke pihak lain dan harus disadari bahwa pada akhirnya dampak risiko tetap pada pemangku risiko utama (*principal risk owner*). Pemindahan risiko ini dapat menimbulkan risiko yang lebih besar bila pihak yang menerima pemindahan risiko ini tidak sadar akan risiko yang dihadapinya dan sebetulnya tidak mampu untuk menyerap (*absorb*) risiko tersebut.

Modus untuk melakukan pemindahan risiko ini antara lain adalah asuransi, subkontrak, *outsourcing*, perjanjian bagi hasil (*financial agreement*), dan *joint operation*. Mengingat bahwa berbagi risiko ini melibatkan pihak lain maka perlu

dipertimbangkan apa yang menjadi tujuan pihak lain tersebut, bagaimanakah kemampuannya baik dalam melaksanakan pekerjaan maupun menyerap risiko yang timbul.

3) Mitigasi risiko (*Risk Mitigation*)

Mitigasi risiko adalah perlakuan risiko yang bertujuan untuk mengurangi risiko. Bentuk pengurangan risiko ini dapat berupa pengurangan kemungkinan terjadinya risiko, pengurangan kerugian yang diakibatkan bila risiko tersebut terjadi, dan diversifikasi risiko. Diversifikasi risiko adalah suatu strategi yang lebih sering disebut sebagai "jangan menempatkan semua telur dalam satu keranjang".

Beberapa metode untuk melakukan mitigasi antara lain dengan menggunakan *Ishikawa Diagram* (diagram sebab-akibat atau diagram tulang ikan), FMEA, serta perbaikan prosedur dan kebijakan (tindakan pengendalian). Kegiatan pengendalian ini merupakan salah satu metode yang penting dalam melakukan mitigasi risiko. Beberapa bentuk kegiatan pengendalian antara lain adalah *review* oleh manajemen puncak, *review* oleh atasan, pemisahan tugas dan tanggung jawab (*segregation of duties*), pemeriksaan secara fisik, pemantauan indikator kinerja atau proses, serta pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan.

Mitigasi dilakukan apabila atas dasar kajian yang dilakukan kedua strategi risiko di atas tidak menunjukkan hasil yang positif, terutama bila hal tersebut berkaitan dengan kegiatan internal organisasi atau merupakan proses inti perusahaan yang harus ditangani sendiri. Risiko memang tidak dapat ditolak, tetapi akan lebih baik bila kita lebih siap untuk menghadapinya.

4) Penerimaan risiko (*Risk Acceptance*)

Penerimaan risiko merupakan suatu strategi untuk menerima risiko, karena memang lebih ekonomis untuk menerima risiko itu. Selain itu, juga karena tidak tersedia alternatif lain untuk menghindari risiko berbagi risiko, atau melakukan mitigasi. Penerimaan risiko sering juga disebut sebagai penyerapan risiko, toleransi risiko, atau retensi risiko. Risiko ini termasuk juga risiko tersisa setelah dilakukan perlakuan risiko sebelumnya.

Untuk melakukan strategi penerimaan risiko, perlu dipertimbangkan beberapa hal sebagai berikut :

a) Penentuan pilihan

Apakah memang semua pilihan telah dikaji dengan cermat sehingga pilihan menerima risiko yang diambil? Apakah betul-betul sudah tidak terdapat alternatif lain untuk melakukan mitigasi, pemindahan, atau penghindaran risiko.

b) Waktu dan kondisi

Pada saat pilihan diambil untuk menerima risiko karena dianggap tidak ada pilihan lain, hal ini tidak boleh dianggap sebagai *fait accompli* (keadaan yang tidak dapat ditolak). Tetapi sebaliknya, dengan perubahan waktu konteks risiko juga berubah dan berbagai dinamika perubahan juga terjadi sehingga kemungkinan adanya alternatif baru akan timbul. Perlu dilakukan *monitoring* dan *review* secara proaktif untuk memantau arah perubahan yang terjadi. Manajemen risiko yang baik akan selalu memastikan bahwa tidak ada kesempatan dan peluang yang terlewatkan.

c. Kemampuan menyerap risiko

Pilihan untuk menerima risiko dilakukan dengan sadar. Artinya, karena lebih ekonomis untuk melakukan hal tersebut dibandingkan melakukan tindakan lainnya. Bagaimanakah dampaknya jika risiko tersebut memang terjadi? Seberapa besarkah kemungkinan terjadinya? Apakah betul risiko hanya merupakan risiko tunggal dan bukan risiko yang memicu risiko-risiko lainnya? Jika risiko ini memang akan menimbulkan rentetan risiko lainnya, apakah dampaknya hanya finansial saja, ataukah juga dampak- dampak lainnya? Misalnya dampak reputasi, dampak berhentinya operasi, dampak keselamatan kerja, dan lain- lain.

2.6.5 Monitoring dan review

ISO 31000: 2009 menyatakan bahwa *monitoring* dan *review* harus menjadi bagian yang sudah direncanakan dalam proses manajemen risiko. petugas yang bertanggung jawab untuk melaksanakan proses *monitoring* dan *review* harus ditentukan secara tegas. Proses *monitoring* dan *review* harus mencakup semua

aspek dari proses manajemen risiko dengan tujuan agar :

- 1) Terdapat proses pembelajaran dan analisis dari setiap peristiwa, perubahan, dan kecenderungan (*trends*) yang terjadi;
- 2) Terdeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal, termasuk perubahan risiko itu sendiri yang memerlukan perubahan atau revisi perlakuan risiko, atau bahkan perubahan prioritas risiko;
- 3) Memastikan bahwa pengendalian risiko dan perlakuan risiko masih tetap efektif baik secara desain maupun pelaksanaannya;
- 4) Mengidentifikasi terjadinya risiko-risiko yang baru.

Monitoring dan *review* bisa berupa pemeriksaan biasa atau pengamatan terhadap apa yang sudah ada, baik secara berkala maupun secara khusus. Kedua bentuk ini harus dilakukan secara terencana.

Hasil *monitoring* dan *review* harus didokumentasikan dengan baik serta sesuai dengan kebutuhan. Harus juga dilaporkan, baik internal maupun eksternal. Ini juga merupakan bagian dalam proses *review* kerangka manajemen risiko.

2.7 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian Yosephien Rosiana Ayu Laksmita (2018) dengan judul “Analisis pengendalian internal dan manajemen risiko sistem penggajian”. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif studi kasus. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengendalian internal dan manajemen risiko pada sistem penggajian yang diterapkan oleh Lembaga studi dan pengembangan perempuan dan anak Yogyakarta telah sesuai dengan COSO ERM, namun ada kekurangan yaitu pembagian kerja masih belum jelas. Terdapat perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu menggunakan standar yang berbeda, peneliti menggunakan standar manajemen ISO 31000 sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan penelitian berbasis COSO.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis risiko yang dilakukan oleh Fedora elfreda, moch dzulkirom dan Sri Mangesti (2016) yang berjudul “Analisis Sistem dan prosedur penggajian dan pengupahan dalam upaya meningkatkan

pengendalian intern”. penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan hasil bahwa pengendalian intern perusahaan masih belum baik karena terdapat perangkapan fungsi pada bagian penggajian. Penelitian tersebut memiliki objek yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, namun terdapat perbedaan yaitu peneliti juga melakukan riset pada manajemen risiko, bukan hanya prosedur penggajiannya saja.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada PT Panca Mitra Multiperdana. Studi kasus adalah salah satu metode penelitian yang mencoba mempelajari suatu fenomena kasus dalam konteks nyata, dilakukan pemeriksaan longitudinal yang mendalam terhadap suatu keadaan atau kejadian dengan menggunakan cara-cara yang sistematis dalam melakukan pengamatan dan pelaporan hasilnya. Sebagai hasilnya, akan diperoleh pemahaman yang mendalam tentang mengapa sesuatu terjadi dan dapat menjadi dasar bagi riset selanjutnya. Studi kasus dapat digunakan untuk menghasilkan dan menguji.

Peneliti akan mendatangi langsung obyek yang akan diteliti dan akan melakukan analisis yang mendalam terkait dengan penerapan manajemen risiko pada aspek penggajian yang ada di PT Panca Mitra Multiperdana. Dengan kata lain, peneliti akan mendeskripsikan segala aktivitas dan permasalahan yang akan diteliti secara obyektif atau sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Adapun kesimpulan dari penelitian ini hanya berlaku bagi PT Panca Mitra Multiperdana.

3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Menurut Moleong (2005: 45), pendekatan deskriptif kualitatif yaitu pendekatan penelitian dimana data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka. Data-data tersebut dapat diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, *video tape*, dokumentasi pribadi, catatan, atau memo dan dokumentasi lainnya. Pada penelitian ini akan menggambarkan dan memahami adanya peristiwa di dalam masyarakat yang dianggap termasuk ke dalam penyimpangan sosial dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan yang bercirikan deskriptif kualitatif ini bertujuan mengkaji dan mengklarifikasi mengenai adanya suatu fenomena yang terjadi di dalam

masyarakat. Suatu fenomena atau kenyataan di masyarakat yang mengungkapkan jika dengan adanya metode deskriptif kualitatif bisa dijadikan prosedur untuk memecahkan masalah yang sedang diteliti. Masalah yang sedang diselidiki adalah berdasarkan fakta-fakta yang ada dan tampak di dalam masyarakat.

Sumber Data Penelitian Menurut Moleong (2005) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Adapun sumber data yang akan digunakan penelitian ini meliputi, data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dan pengamatan secara mendalam kepada para informannya langsung yaitu ibu husnul selaku koordinator *payroll* di PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1. Jika data sekunder, yaitu sumber data yang tidak langsung namun dapat memberikan data tambahan yang mendukung data primer. Sumber data sekunder dapat diperoleh dari mengumpulkan data-data tambahan yang menunjang penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara secara mendalam, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak perusahaan yang terkait yaitu Ibu Husnul sebagai koordinator *payroll*.
2. Observasi, merupakan metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung secara cermat yang dilakukan di lokasi penelitian. Observasi dilakukan dengan tujuan agar memperoleh data yang jelas dan konkrit secara langsung, dari hasil observasi ini diharapkan nantinya akan memperoleh gambaran secara jelas mengenai masalah yang ada dan menemukan cara untuk memecahkan masalah tersebut.
3. Studi dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data karyawan yang terkait dengan risiko dalam sistem penggajian yang terjadi di

perusahaan PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1. Dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis (Bungin: 2001).

3.4 Objek Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan di PT Panca Mitra Multi Perdana Plant 1 yang beralamat di Dusun Jl. Raya Banyuwangi Km. 10 Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Penelitian ini dilaksanakan dalam jangka waktu penyusunan proposal dan skripsi untuk memperoleh data yang dibutuhkan.

3.5 Keabsahan data

Moleong (2004) mendefinisikan, uji keabsahan data merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian. Pada penelitian ini digunakan dengan studi kasus. Studi ini memberikan asumsi fokus riset pada suatu kasus menurut (Creswell, 2009: 86) studi kasus merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu atau lebih orang. Lebih lanjut untuk mendukung kebenaran informasi yang digunakan untuk mendasarkan pada situasi yang nyata dan obyek yang diteliti. Fokus obyek ini menunjukkan bahwa proses wawancara harus dilakukan pada satu obyek.

3.6 Metode Analisa Data

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dimana data-data yang di dapat di analisis secara kualitatif. Analisis yang digunakan dengan cara menelaah, menjelaskan dan mengkaji semua data yang di dapat dari hasil observasi dan wawancara. Menurut Creswell (2009) menjelaskan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas dan data yang diperoleh jenuh. Agar data mudah dipahami maka langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah analisis interaktif model dari Creswell (2009) yang

memberikan langkah-langkah dalam analisis yaitu: Pengumpulan data, pada penelitian ini data dikumpulkan dari hasil wawancara yang sesuai dengan masalah penelitian dan dilanjutkan dengan penajaman data melalui pencarian data lanjutannya. Kemudian ada penyajian data wawancara penyajian informasi dalam bentuk tabel, grafik, matriks dan sejenisnya. Sehingga nantinya dapat ditarik kesimpulan. Menurut Moleong (2004) mengemukakan bahwa sajian data berupa narasi kalimat, gambar/skema, jaringan kerja dan tabel sebagai narasinya. Penyajian data dengan cara seperti itu dapat memudahkan peneliti dan pembaca dalam memahami dan mencermati penerapan manajemen risiko pada aspek penggajian pada PT PMMP plant 1. Kemudian ada *trustworthi* menurut (Ari Kamayanti,2016:202) adalah kriteria penelitian kualitatif yang merujuk pada penyampaian *true picture* atau gambaran yang benar. Setelah data selesai disajikan maka selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan. Menurut Moleong (2004) kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Kesimpulan diambil dari semenjak peneliti menyusun pencatatan, konfigurasi, arahan sebab akibat, dan berbagai proposisi.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan manajemen risiko pada aspek sistem akuntansi penggajian pada PT Panca Mitra Multi perdana, dapat disimpulkan bahwa risiko-risiko yang timbul pada sistem penggajian Sebagian besar diakibatkan oleh kesalahan sumber daya manusia itu sendiri dan menyebabkan kerugian bagi sesama karyawan yang terdampak kesalahannya. Risiko yang terjadi bisa diakibatkan oleh kesalahan individu, kesalahan sistem atau mesin, kesalahan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai proses manajemen risiko pada proses asesmen risiko pada ISO 31000 terhadap sistem penggajian pada PT. PMMP plant 1 didapat bahawa perusahaan belum melakukan proses manajemen risiko berdasarkan iso 31000 pada sistem penggajian perusahaan, sehingga perusahaan tidak memiliki data-data khusus terkait risiko yang terjadi pada sistem penggajian. Dalam penelitian ini peneliti berusaha mengumpulkan risiko yang terkait dengan sistem penggajian perusahaan dan bagaimana perlakuan perusahaan terhadap risiko yang muncul sesuai dengan pengalaman historis perusahaan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa risiko yang terjadi pada sistem penggajian perusahaan PT. PMMP plant 1 sebagian besar di akibatkan oleh kesalahan sumber daya manusia dan kesalahan sistem. Risiko yang muncul pada sistem penggajian juga bisa terjadi karena fungsi pengggjian yang ada di PT.PMMP belum sesuai dengan teori yang ada karena masih terjadi perangkapan fungsi, yang tentu bia menjadi celah bagi perusahaan yang bisa membuat karyawan dengan mudah melakukan kecurangan. Berdasarkan penelitian mengenai risiko pada sistem penggajian, risiko-risiko yang muncul sebagian besar adalah risiko yang menjadi tanggung dari fungsi pencatatan waktu hadir serta fungsi akuntansi.

5.2 Keterbatasan penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. kurangnya bukti dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini, seperti pencatatan akuntansi, bukti SOP dan struktur organisasi yang tidak diberikan responden kepada peneliti dengan alasan bukti yang diminta terlalu rahasia.
2. Peneliti juga mengalami hambatan dalam menggali informasi secara lebih mendalam karena responden sangat berhati hati dan cenderung tertutup dalam memberikan pandangannya ketika wawancara. Serta peneliti hanya terbatas meneliti 1 narasumber saja karena penelitian dilakukan pada saat wabah corona sehingga perusahaan hanya memberi ijin melakukan wawancara dengan 1 narasumber saja.
3. Perusahaan yang di teliti belum menggunakan standar ISO 31000 pada proses manajemen risiko perusahaannya.

5.3 Saran

Berdasarkan pembahasan dan hasil dalam penelitian ini, beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu :

1. Bagi peneliti selanjutnya, pada saat melakukan penelitian yang sama hendaknya melakukan penelitian pada lebih banyak unit yang ada pada perusahaan, supaya bisa mendapatkan data yang lebih luas terkait dengan perusahaan dan sistem penggajiannya.
2. Peneliti selanjutnya, sebaiknya perlu memastikan terlebih dahulu apakah objek yang diteliti telah menggunakan standar iso 31000 pada perusahannya, sehingga peneliti bisa melakukan evaluasi terhadap penerapan manajemen risiko yang ada perusahaan yang menerapkan iso 31000.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2014. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Diana, A., Setiawati, L. 2011. *Sistem Informasi Akuntansi Prancangan, Proses, dan Penerapan*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Fedora, Elfreda., Dzulkirom. 2016. *Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penggajian dan Pengupahan Dalam Upaya Meningkatkan Pengendalian Intern*. Malang: Universitas Brawijaya
- Hery. 2016. *Manajemen Bisnis Terintegrasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Internasional Standard For Organization. 2009. *Risk Management-Principles and guidelines*. ISO 31000:2009.
- Krismiaji. 2015. *Sistem Informasi Akuntansi Edisi ke-4*. Yogyakarta: UPP-STM YKPN.
- Kumaat, Valery G.2011. *Internal Audit*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, Ardeno. 2012. *Audit Internal: Nilai Tambah Bagi Organisasi. Edisi Pertama*. Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta.
- Laksmita, Yosephine Ayu. 2018. *Analisis Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko Sistem Penggajian*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Lam, James. 2014. *Enterprise Risk Management: From Incentives To Controls Second Edition. United States Of America: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey*.
- Machpudin, S. 2008. Peranan Sistem Akuntansi Penggajian dalam Mengefektifkan Sistem Pengendalian Intern Gaji dan Upah Pada PT. X Bandung, *Jurnal Computech & Bisnis, Vol. 2, No. 2*.
- Miten, Fitra kobesa., Devitra, Joni. 2018. *Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Penggajian Karyawan RRI*. Jambi: Universitas STIKOM Dinamika Bangsa.
- Moeller, Robert. R. 2016. *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body Of Knowledge. Eight Edition*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mulyadi. 2016. *Sistem Akuntansi Edisi empat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Oktefien, S., Bayyinah. 2014. *Sistem Pengendalian Internal Penggajian Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Universitas Widyatama.
- Rustam, Bambang R. 2017. *Manajemen Risiko Prinsip Penerapan dan Penelitian*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Sumarsono, Sonny. 2009. *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susilo, Leo J. Dan Victor Riwu Kaho. 2018. *Manajeme Risiko Berbasis ISO 31000: Untuk Industri Nonperbankan*. Edisi Revisi. Jakarta: PPM.
- _____. 2017. *Prospektus Awal PT. Panca Mitra Multi Perdana*. Diakses pada tanggal 11 Maret 2020 melalui https://www.pancamitra.com/site/uploads/investor_report_files/5af1444d5a455-prospektus-awal-panca-mitra.pdf

LAMPIRAN I

TABEL KERJA KARYAWAN

No	Kode	Nama	Bagian	Bulan: Mei 2020					Bulan: Juni 2020					Bulan: Juli 2020					Bulan: Agustus 2020					Bulan: Sept 2020					Total	Kurang	Sisa											
				Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des	Sen	Des															
1																																										




LAMPIRAN 2

KARTU HASIL PRODUKSI

PT. Tri Mitra Makmur 2																
TALLY HASIL PROSES																
Tanggal	:		Conveyor	:	COOK PEEL A											
Bagian	:		Pengawas	:												
NO.	NO ID	NAMA	JAM	HASIL	JAM	HASIL	JAM	HASIL	JAM	HASIL	JAM	HASIL	JAM	HASIL	JAM	HASIL
1	130080	FARIDA (CP)														
2	90026	SITI MARYAM														
3	150035	SULIANA														
4	150036	SUMARTIK														
5	170023	SUMARYA														
6	170028CP	SUMIATI														
7	606186744	HARIYANTI														
8	606187093	SRIYULIANI														
9	606191314	VIVIN NURHAYATI														
10	606192431	SUGIARTI														
11	606192465	NUR HIDAYAH														
12	606182374	JAMILA														
13	606194187	YULIYATIN														
14	606191171	NITA														
15	606194643	NIATI														
16	606195448	NATI														
17	606195844	MONA														
18	606200027	SURYAWATI														
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
Diketahui,																Di Buat Oleh

LAMPIRAN 3

KARTU PERMOHONAN LEMBUR

 <p>PT. TRI MITRA MAKMUR PLANT 2 Coldstorage - Situbondo</p>	<p>FORM PERMOHONAN KERJA LEMBUR</p>	No. Dokumen : F / PGA / 025 A Revisi : 00 Tanggal Efektif : 17 Desember 2016 Halaman : 1 / 1					
Hari / Tanggal : _____ Bagian : _____							
NO	NAMA	BAGIAN	PERMOHONAN		REALISASI		KETERANGAN
			MULAI	SELESAI	MULAI	SELESAI	
Mengetahui, Ass. Plant Manager		Mengetahui, PGA		Pertanggung jawab, Kabag		Yang Membuat, Staff	

LAMPIRAN 5

SLIP GAJI KARYAWAN

PT. Panca Mitra Multiperdana								1
Shrimp Processing								
SLIP GAJI KARYAWAN								
<i>Periode : Kamis, 02 Juli 2020 s.d Rabu, 08 Juli 2020</i>								
	KAMIS	JUMAT	SABTU	MINGGU	SENIN	SELASA	RABU	TOTAL
Normal	-	-	-	-	-	-	-	-
Lembur	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-
Bagian	:		Sisa Minggu Lalu	-	BPJS		-	
Pembayaran	:-		Koreksi	-	Transport		-	
No. Rek.	:-		Insentive	-	Lain-Lain		-	
Tgl. Bayar	: 11 Jul 2020		Total	-	Sisa		-	
			Gaji Diterima					-
0								

LAMPIRAN 5

TRANSKIP WAWANCARA

Narasumber : Husnul Khotimah
Tempat : PT. Panca Mitra Multi Perdana
Hari/tanggal : Jumat/ 24 Januari 2020
Waktu : 11.45 WIB

P: boleh diperkenalkan nama ibu dan jabatan ibu di perusahaan ini serta telah berapa lama ibu menjabat posisi ini ?

N: Nama saya Husnul Khotimah dan saya bekerja pada posisi koordinator payroll. Saya bekerja di perusahaan sudah 15 tahun- an tetapi menjabat sebagai koordinator payroll baru 7 tahun mbak.

P: Langsung saja ya bu, bisa dijelaskan mengenai sistem penggajian yang ada di PT. PMMP plant 1 ini,bu?

N: Sitem penggajian di perusahaan ini berbeda mbak, disesuaikan dengan status kontrak kerja karyawan. Kalau karyawan yang tetap di gaji sesuai UMR setiap bulan, kalau karyawan Borongan di gaji setiap minggu yaitu sabtu sesuai dengan kehadiran dan hasil produksi mereka mbak.

P: bisa dijelaskan terlebih dahulu mengenai sistem penggajian untuk karyawan tetap?

N: Untuk karyawan tetap gajinya di sesuaikan dengan UMR Situbondo. Pertama mereka diminta untuk melakukan absen menggunakan Fingerprint, kemudian hasil absen mereka akan masuk ke sistem payroll dan di proses pada sistem payroll.bagi karyawan yang memiliki sejumlah tanggungan akan di proses oleh bagian akuntansi dengan mengurangi jumlah gaji dengan sejumlah kewajiban yang dimiliki oleh karyawan tetap. Lalu bagian akuntansi menyerahkan semua data ke bagian keuangan untuk di cairkan.

P: lalu gaimana dengan sistem penggajian untuk karyawan Borongan,bu?

N: Untuk karyawan Borongan sitem penggajiannya dengan menjumlahkan hasil produksi mereka mbak. Pertama mereka di data kehadirannya oleh bagian yang biasa kami sebut tally. Jadi bagian tally ini mencatat daftar hadir karyawan beserta jumlah produksi yang

dilakukan setiap karyawan. Lalu, bagian tally ini akan menyerahkan seluruh hasil pencatatannya kepada bagian kantor yaitu bagian akuntansi untuk dibuat daftar gaji dan juga dihitung tanggungan kewajiban karyawan, setelah itu data tersebut diberikan kepada bagian keuangan untuk di proses pencairan hingga sampai diberikan kepada karyawan.

P: Berarti dalam sistem penggajian ini terdapat 4 fungsi ya bu? Yaitu fungsi kepegawaian yaitu bagian personalia, fungsi pencatat waktu, kemudian fungsi akuntansi untuk mengolah daftar gaji dan merekap sejumlah kewajiban serta fungsi keuangan yang bertugas untuk mencairkan dana gaji karyawan?

N: Benar mbak.

P: ibu, bisa disebutkan dokumen apa saja yang di gunakan pada sistem penggajian di perusahaan?

N: ada dokumen erubahan gaji karyawan, tetapi itu dipegang oleh bagian personalia mbak. Kemudian ada kartu daftar hadir, kartu hasil produksi, kartu permohonan lembur, rekap daftar gaji, slip gaji, daftar upah dan kartu makan mbak.

P: baik bu saya sudah paham mengenai alur penggajian pada perusahaan ini. Selanjutnya apakah selaku koordinator,ibu mengetahui apakah ada risiko yang biasa terjadi pada sistem penggajian perusahaan?

N: Kesalahan pada saat menggaji karyawan pasti pernah terjadi di perusahaan, mbak. Kesalahan itu hal biasa, yang penting bagaimana kita yang bertanggung jawab di penggajian ini bisa segera tau letak kesalahannya ada dimana dan segera bertindak kalau ada yang salah.

P: Bisa dijelaskan bu, apa saja risiko atau kesalahan yang terjadi?

N: Di penggajian kesalahannya itu ya hanya itu-itu saja mbak, seperti karyawan yang menerima gaji kurang atau lebih, pihak tally yang bertugas mencatat karyawan yang hadir dan mencatat hasil produksi karyawan buruh salah karena kan di dalam semua karyawan memakai seragam sangat tertutup jadi biasanya salah absen dan kalau ada yang lapor hasil keliru orang dan mencatatnya mbak.

P: apakah ada risiko yang lainnya bu?

N: Selanjutnya, biasanya data absen atau hasil karyawan itu juga kelewat sama aplikasi mbak, itu juga biasa karena karyawan yang memegang aplikasi melewatkan data karyawan. Yang sering terjadi juga karyawan yang lembur tidak dibuatkan surat lembur, jadinya kan mereka tidak ada upah tambahan lemburnya, itu karyawan bisa protes gajinya kurang. Risiko yang terjadinya juga karena karyawan sering lupa absen pakai fingerprint kan datanya tidak masuk sistem ya sistem bisa menganggap tidak absen mbak, kadang juga karyawan sudah absen tapi mesin fingerprintnya yang rusak.

P: apakah mungkin juga pernah ada kecurangan dalam sistem penggajian bu?

N: Kadang juga ada karyawan yang nakal gajinya karyawan lain tidak dibayarkan sesuai hasil, malah diambil sendiri mbak. selama saya bekerja di bagian penggajian, masalahnya ya seputar itu saja mbak.

P: baik bu, berarti menurut ibu, risiko dalam sistem penggajian terdapat 7 risiko ya bu? Dan risiko dalam siklus penggajian ini berasal dari sumber daya manusia maupun sistem ya?

N: Benar sekali mbak.

P: selanjutnya, saya ingin mengetahui pendapat ibu tentang tingkat keserangan dan dampak risiko bagi perusahaan bu sesuai dengan risiko yang tadi ibu sebutkan. Jadi untuk mengetahui tingkat probabilitas risiko ini, ibu perlu menilai apakah risiko tersebut sangat sering, sering, kadang-kadang, jarang dan sangat jarang. Sedangkan, untuk dampak risiko, ibu perlu memberikan penilaian sangat besar, besar, kadang-kadang, kecil dan sangat kecil.

N: Berdasarkan pengalaman saya disini, kalau risiko kekurangan dan kelebihan gaji itu kadang-kadang terjadinya mbak, dampaknya lumayan lah mbak, karena kesalahan di penggajian pasti kaitannya dengan kurang dan lebih gaji. kalau kesalahan yang dilakukan tally itu sering sekali terjadi dan dampaknya juga sangat besar. Data tidak terinput payroll itu probabilitasnya kadang-kadang saja mbak dan dampaknya juga kecil. Kalau karyawan yang lupa absen ini sangat sering terjadi mbak, karena karyawan biasanya datang mepet lalu tergesa-gesa masuk tanpa absen yang karena risiko satu ini sering terjadi ya dampaknya juga besar. Mesin fingerprint yang rusak pernah dialami perusahaan tapi tidak sering hanya jarang dan dampaknya juga kecil, kalau kecurangan ini pernah terjadi mbak beberapa kali tapi sangat jarang, tapi kerugiannya besar karena uang yang diambil banyak.

P: dalam mengukur probabilitas dan dampak risiko, apakah murni berdasarkan pendapat ibu atau perusahaan memang memiliki data terkait risiko pada sistem penggajian?

N: untuk menjawab pertanyaan berkaitan dengan keseringan dan dampak risiko ini murni berdasarkan pendapat saya mbak. Saya menggolongkan ini dengan realita yang terjadi di perusahaan berdasarkan pengalaman . perusahaan tidak memiliki data pasti setiap detail risiko yang saya sebut, karena memang tidak ada perintah atasan untuk mencatat secara khusus kesalahan yang terjadi untuk dibuat manajemen risiko seperti yang diteliti. Tapi saya paham dengan kondisi yang terjadi pada sistem penggajian yang mbak maksud kan dan saya bisa bertanggung jawab atas seluruh jawaban saya.

P: baik bu. Dari pernyaaan ibu tadi, nanti saya akan melakukan proses untuk mengetahui tingkat kegawatan dari risiko sistem penggajian dengan mengetahui risiko mana saja yang termasuk risiko rendah, risiko sedang dan risiko tinggi untuk menentukan Langkah perusahaan dalam melakukan perlakuan risiko. Selanjutnya, saya ingin mengetahui bagaimana cara perusahaan dalam menyikapi risiko yang ada dengan memilih opsi yang ada yaitu menghindari risiko, berbagi risiko, Mitigasi risiko serta penermaan risiko.

N: Risiko kan selalu ada mbak dalam perusahaan dan yang melakukan kegiatan penggajian itu kan banyak orang, jadi kesalahan tidak bisa dihindari, ya kami hanya bisa berdiskusi cara penanganan jalan keluar apabila risiko kesalahan itu terjadi. Untuk menjawab pertanyaan ini saya sebelumnya telah membicarakannya dengan teman yang lain.kalau kekurangan maupun kelebihan gaji, kami selalu mengingatkan karyawan untuk benar-benar memiliki tanggung jawab dan serius dalam menjalankan setiap tugasnya supaya tidak timbul kesalahan. Kalau kesalahan yang dilakukan pihak tally, kami biasanya mencegahnya dengan memberikan tanggung jawab pencatatan daftar hadir karyawan dan pencatatan hasil ke karyawan yang sudah berpengalaman bekerja sehingga karyawan tidak melakukan kesalahan dan kalau ada karyawan yang keliru dalam mengabsen atau mencatat hasil, kami memaksanya bertanggung jawab dengan mengganti kerugian akibat kesalahan pencatatannya. Kalau data tidak terinput oleh payroll, kami mempunyai dua perlakuan risiko nya mbak, yaitu untuk mencegah kami meletakkan orang yang ahli di bidang IT untuk memegang posisi payroll karena berhubungan dengan sistem komputer, diharapkan proses penginputan bisa dikurangi dan perlakuan selanjutnya adalah menerima risiko yan terkait dengan sistem payroll, karena kesalahan isa saja terjadi karena sistem yang eror. Untuk surat perintah lembur, karena petugas kadang lupa dalam menyediakan surat perintah

lembur jadi kami sering mengingatkan karyawan yang akan lembur untuk memastikan petugas telah menyediakan surat lemburnya dengan mengingatkan. Kalau karyawan lupa absen ya perlakuannya dengan meminta tanggung jawab kepada karyawan yang melakukan kesalahan sendiri. Untuk kerusakan pada fingerprint perusahaan secara rutin memeriksa sistem dan mesin yang berkaitan dengan fingerprint supaya tidak terdapat kendala pada penggunaannya dan kalau kecurangan ini perusahaan berusaha menghindari risiko ini karena bisa merugikan perusahaan sangat besar jadi perusahaan selalu memperbaiki pengendalian internal dan langsung melakukan pemecatan karyawan yang melakukan kecurangan.”

P: bu, saya ingin bertanya yang terakhir terkait proses monitoring dan review terhadap risiko pada sistem penggajian. Bagaimana perusahaan dalam melakukan pengecekan terhadap risiko yang ada?

N: kalau melakukan pengecekan risiko yang terjadi kan kita menggunakan sistem payroll jadi kalau ada kesalahan bisa segera diketahui mbak dan juga karyawan yang mengalami kelebihan atau kekurangan gaji pasti akan protes kepada perusahaan, jadi risiko tersebut bisa segera diketahui.

P: bagaimana Langkah perusahaan dalam menghadapi karyawan yang protes akibat kekurangan maupun kelebihan gaji?

N: Perusahaan akan melakukan pengecekan terhadap protes yang dilakukan oleh karyawan dan segera membayar kekurangan gaji ke gaji selanjutnya, apabila terdapat kelebihan, maka kami akan melakukan pemotongan gaji di periode selanjutnya.

Keterangan:

P : Pewawancara

N: Narasumber