

# RANCANGAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL DIVISI KEUANGAN NFI

Vianna Maria Ursula<sup>1</sup>, Bramantyo Djohanputro<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Email : viannamariau@gmail.com

**Diterima 13 Juni 2021, Disetujui 21 April 2022**

## Abstrak

NFI merupakan perusahaan swasta nasional yang ada di industri FMCG Indonesia, berkantor pusat di Jakarta yang pada tahun 2021 mengusung topik simplifikasi dan digitalisasi operasional divisi keuangan sebagai topik utama. Proses simplifikasi dan digitalisasi akan membuat operasional keuangan lebih cepat, namun banyak juga kemungkinan buruk yang bisa muncul jika NFI belum memperbaiki sistem manajemen risiko karena penentuan risiko yang ada saat ini masih belum baik dimana hanya sebatas menuliskan masalah yang pernah diselesaikan. Oleh karena itu, penelitian yang bersifat kualitatif ini bertujuan untuk membuat Rancangan Sistem Manajemen Risiko Operasional Divisi keuangan NFI dengan menggunakan pedoman ISO 31000:2018 yang memiliki 3 elemen utama yaitu prinsip manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko dan proses manajemen risiko. Proses manajemen risiko terdiri dari komunikasi, penentuan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan rencana pengelolaan risiko. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan skunder dengan teknik pengumpulan berupa wawancara, observasi, studi dokumen, dan forum group discussion dan selanjutnya dianalisis dengan pendekatan kombinasi kualitatif dan kuantitatif. Berdasarkan asesmen yang telah dilakukan, maka teridentifikasi 30 risiko operasional, dengan hasil 7 risiko di antaranya berisiko tinggi, 12 risiko berisiko sedang, 8 risiko berisiko rendah, dan 3 risiko sisanya berisiko sangat rendah. Oleh karena itu diperlukan adanya sistem manajemen risiko yang akan membantu NFI membuat rencana pengelolaan risiko.

**Kata Kunci:** Risiko, Risiko Operasional, Manajemen Risiko, ISO 31000:2018, Keuangan, Sistem

## Abstract

*NFI is a national private company in Indonesian FMCG industry, headquartered in Jakarta which in 2021 carries the topic of simplification and digitalization of finance division's operations as the main topic. The process of simplification and digitization will make financial operational faster, but there are also many bad possibilities that can arise if NFI has not improved its risk management system because the current risk determination is still not good where it is only limited to writing down problems that have been resolved. Therefore, this qualitative research aims to create an Operational Risk Management System Design for the NFI Finance Division using the ISO 31000: 2018 guidelines which have 3 main elements, namely risk management principles, risk management pendekatan and risk management process. The risk management process consists of communication, determining the context, identifying risks, analyzing risks, evaluating risks, and planning for risk management. The data sources used are primary and secondary data with collection techniques in the form of interviews, observations, document studies, and group discussion forums and then analyzed using a combination of qualitative and quantitative approaches. Based on assessment that has been carried out, 30 operational risks were identified, 7 risks are high risk, 12 medium risk, 8 low risk, and 3 risks are very low risk. Therefore, it is necessary to have a risk management system that will help NFI in developing risk management plans.*

**Keywords:** Risk, Operational Risk, Risk Management, ISO 31000:2018, Finance, System

## PENDAHULUAN

Meninjau kondisi pandemic COVID-19 dan kondisi normal baru setelah pandemic yang dihadapi seluruh dunia, termasuk Indonesia, prioritas penggunaan uang masyarakat adalah aktivitas konsumsi makanan segar dan *fast-moving consumer good* (FMCG) serta aktivitas menabung (Iksal, 2020). Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis, setiap perusahaan dituntut untuk bisa semakin berkinerja untuk mempertahankan posisinya di tengah industri dan siap menghadapi perubahan risiko yang cukup signifikan. Jenis risiko yang dihadapi perusahaan dan mempengaruhi kinerjanya antara lain risiko operasional, risiko produk, risiko input, risiko pajak, risiko hukum, dan risiko regulasi (Dabari & Saidin, 2014). Ada kemungkinan risiko tersebut menimbulkan dampak yang sangat besar pada terciptanya kerugian bagi perusahaan.

NFI merupakan salah satu perusahaan yang ada di industri FMCG Indonesia, NFI menyadari bahwa adanya keunggulan operasional yang praktis dan efektif akan bisa menjadi bagian yang penting bagi perusahaan untuk semakin lincah menghadapi perubahan tren gaya hidup masyarakat sebagai konsumen dan persaingan dengan perusahaan sejenis sebagai kompetitor. Berdasarkan kondisi saat ini, NFI menghadapi kompleksitas terkait operasional keuangan yang tercermin dari banyaknya distributor dan supplier yang tersebar di seluruh Indonesia, banyaknya jumlah transaksi keuangan terkait pendapatan dan biaya yang harus diproses, kelengkapan dokumen keuangan yang bervariasi dan alur

prosedur pemeriksaan dokumen keuangan yang harus bisa mengakomodir kebutuhan pihak internal dan eksternal (perpajakan).

Berdasarkan salah satu masalah dan dampak kerugian yang pernah terjadi, variasi kelengkapan dokumen yang tinggi menyebabkan waktu pemeriksaan kelengkapan dokumen lama sehingga waktu untuk memvalidasi keaslian dokumen menjadi berkurang dan akhirnya menyebabkan rendahnya fokus pada alur pemeriksaan validitas pembayaran kepada distributor. Hal ini menimbulkan adanya kecurangan keuangan dimana terjadi lolosnya pembayaran tagihan fiktif atas program promosi yang dijalankan di distributor dan tim sales di area selama beberapa bulan. Atas masalah tersebut, divisi keuangan mengambil langkah perbaikan dengan memperketat alur validasi dokumen agar kontrol internal perusahaan bisa tercapai yaitu tidak terjadinya kecurangan keuangan, namun masalah lain muncul yaitu timbulnya proses pengerjaan pembayaran yang lama sehingga muncul complain dari pihak eksternal yang merasa dirugikan karena mengganggu cashflow mereka dan akhirnya menyebabkan juga penundaan pembayaran piutang perusahaan dari distributor.

Ada dua sasaran yang harus bisa dicapai secara bersamaan oleh divisi keuangan dalam setiap pengambilan keputusan yaitu kecepatan dan ketepatan. Atas kondisi tersebut, divisi keuangan NFI memulai tahun 2021 dengan fokus melakukan perbaikan dengan simplifikasi dan digitalisasi proses untuk menciptakan sistem yang ringkas dan membantu NFI mencapai proses operasional

keuangan menjadi efektif, tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat aturan. Strategi simplifikasi dan digitalisasi proses operasional keuangan perlu diimbangi dengan sistem manajemen risiko agar perusahaan bisa mengelola kemungkinan terjadinya masalah lain di masa depan misalnya masalah yang lebih besar berhubungan dengan pemeriksaan pajak, piutang tidak terbayarkan, kesalahan pengambilan keputusan karena kehilangan data. Dalam menjalankan proses simplifikasi dan digitalisasi proses operasional keuangan, NFI merencanakan untuk melakukan penghapusan dokumen, *layer*, prosedur yang *non-value added*, adanya pengurangan jumlah SDM yang terlibat dalam pengerjaannya, serta digitalisasi proses.

Saat ini belum ada sistem manajemen risiko di NFI yang efektif. Hal ini berakibat pada penentuan risiko yang saat ini ada dirasa kurang tepat dimana risiko yang dimaksud hanya sebatas masalah yang pernah diselesaikan dengan *problem solving*. Sistem manajemen risiko yang ada di NFI belum efektif untuk menghadapi kemungkinan ketidakpastian dan dampak kerugian di masa yang akan datang khususnya saat NFI akan melakukan banyak simplifikasi dan digitalisasi proses operasional keuangan. Salah satu sistem manajemen risiko yang tepat dengan kebutuhan NFI adalah sistem berdasarkan pendekatan ISO 31000:2018. Pemilihan pendekatan ISO 31000:2018 dirasa tepat karena NFI sudah banyak menerapkan penggunaan pendekatan ISO dalam operasionalnya, manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dapat diterapkan pada keseluruhan baik lintas bagian dan tingkatan,

maupun sebagian organisasi pada bagian, fungsi, dan kegiatan tertentu, pendekatan tahapan manajemen risiko yang lebih sederhana dibandingkan dengan pendekatan lain.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk menjawab permasalahan bagaimana rancangan sistem manajemen risiko yang sesuai untuk proses operasional keuangan NFI dan penerapannya dalam proses manajemen risiko. Penelitian ini hanya dilakukan pada divisi keuangan NFI terkait operasional keuangan. Penelitian ini hanya memberikan usulan rancangan sistem manajemen risiko untuk objek penelitian terkait risiko operasional.

## KAJIAN TEORI

Menurut Djohanputro (2018), secara sederhana, risiko didefinisikan sebagai potensi penyimpangan dari sasaran akibat dari kejadian yang tidak direncanakan. (Djohanputro, 2018) dalam buku Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi menyatakan bahwa risiko dapat didefinisikan secara sistematis. Berdasarkan ISO 31000 dalam Fitriana (2013), risiko adalah dampak dari ketidakpastian dalam pencapaian sasaran. Dengan demikian, risiko merupakan interaksi antara probabilitas dan dampak dari kejadian yang tidak direncanakan. Menurut Basel Committee 2006 dalam Gadzo, Kportorgbi, Gatsi (2019), risiko operasional dijelaskan sebagai kerugian akibat kegagalan dan tidak memadainya proses internal, orang dan sistem atau dari kejadian eksternal. Risiko operasional menarik lebih banyak perhatian karena teknologi, persaingan, dan globalisasi serta lini bisnis baru, risiko ini telah meningkat

secara substansial karena perubahan teknologi yang cepat, misalnya saja bank besar lebih mungkin gagal akibat risiko operasional daripada dari risiko kredit atau risiko pasar (McNulty & Akhigbe, 2017). Menurut Djohanputro (2018), risiko operasional adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, sumber daya manusia, teknologi, atau faktor operasional lainnya. Yang termasuk dalam risiko operasional adalah:

1. Risiko produktivitas, berkaitan dengan penyimpangan tingkat produktivitas yang diharapkan karena adanya penyimpangan dari variabel yang memengaruhi produktivitas kerja, antara lain teknologi, peralatan, material, dan sumber daya manusia.
2. Risiko teknologi, berkaitan dengan penyimpangan hasil karena teknologi yang digunakan tidak lagi sesuai dengan kondisi.
3. Risiko inovasi, berkaitan dengan penyimpangan hasil karena adanya pembaruan, modernisasi atau transformasi dalam berbagai aspek bisnis.

4. Risiko proses, berkaitan dengan penyimpangan hasil karena adanya kesalahan dalam kombinasi sumber daya seperti sumber daya manusia, keahlian, metode, peralatan, teknologi, dan material.
5. Risiko sistem, berkaitan dengan penyimpangan hasil karena adanya ketidaksesuaian sistem dalam operasi perusahaan.

Menurut ISO 31000, manajemen risiko adalah suatu upaya atau kegiatan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan terhadap berbagai kemungkinan risiko yang ada. Manajemen risiko berbasis ISO 31000 dapat diterapkan pada keseluruhan organisasi, baik lintas bagian dan tingkatan ataupun pada bagian, fungsi, dan kegiatan tertentu. Manajemen risiko perusahaan berbasis ISO 31000 memiliki 3 elemen utama yaitu prinsip manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko dan proses manajemen risiko yang ditunjukkan pada gambar 1 elemen ISO 31000:2018.



**Gambar 1** Elemen ISO 31000:2018  
Sumber: Ivan Lanin (2018)

Menurut ISO 31000:2018 dalam Ivan Lanin (2018), manajemen risiko suatu organisasi harus mengikuti 1 tujuan penciptaan dan perlindungan nilai dan 8 prinsip agar dapat dilaksanakan secara efektif, yaitu terintegrasi, terstruktur dan komprehensif, disesuaikan, inklusif, dinamis, informasi terbaik yang tersedia, faktor manusia dan budaya, serta peningkatan sinambung.

Kerangka manajemen risiko tidak dimaksudkan sebagai sebuah sistem manajemen, tetapi lebih ditujukan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen organisasi. Berikut ini komponen-komponen dari kerangka kerja manajemen risiko yang diperlukan dan hubungannya satu sama lain, kepemimpinan dan komitmen, integrasi, perencanaan kerangka kerja manajemen risiko, penerapan manajemen risiko, monitoring dan review kerangka kerja manajemen risiko, perbaikan kerangka kerja manajemen risiko secara berkelanjutan.

Proses manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 memiliki beberapa tahap yang

dimulai dari komunikasi dan menentukan konteks, risk assessment (identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko), dan penanganan risiko.

## METODE

Penelitian ini merupakan applied research untuk mengetahui apa saja risiko yang ada di NFI terkait operasional keuangan saat NFI harus melakukan proses perbaikan dan simplifikasi pada proses operasional keuangan, serta membuat rancangan sistem manajemen risiko yang tepat untuk NFI. Pada penelitian ini akan menggunakan dua data berupa data kualitatif dan kuantitatif dengan sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Adapun beberapa data yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu profil perusahaan, kondisi internal divisi keuangan NFI, dan dokumen prosedur divisi keuangan.

Berikut ini rangkuman proses manajemen risiko, metode pengumpulan data, sumber data (dokumen, responden, atau narasumber) dan metode analisis data yang akan digunakan pada penelitian bisa dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1** Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

<b>Proses Manajemen Risiko</b>	<b>Data yang Dibutuhkan</b>	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Metode Analisis Data</b>
Komunikasi dan Konsultasi	Prinsip dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	Studi dokumen	Pendekatan ISO 31000:2018	Kualitatif
Menyusun Konteks Sistem Manajemen Risiko Operasional Keuangan NFI	Prosedur operasional keuangan NFI Konteks dan kriteria manajemen risiko operasional keuangan	Studi dokumen FGD	Dokumen prosedur divisi keuangan Head of Division (HoD) Finance, Managerial Finance, Manager Sistem,	Kualitatif

<b>Proses Manajemen Risiko</b>	<b>Data yang Dibutuhkan</b>	<b>Metode Pengumpulan Data</b>	<b>Sumber Data</b>	<b>Metode Analisis Data</b>
			Manager Audit dan Manager Digital	
Identifikasi Risiko Operasional Keuangan NFI	Uraian proses bisnis operasional keuangan	Studi dokumen	Dokumen prosedur divisi keuangan Report operasional divisi keuangan	Kualitatif
	Uraian proses bisnis dan tanggung SDM operasional keuangan	Observasi	SDM divisi keuangan	
Analisis Risiko Operasional Keuangan NFI	Daftar risiko operasional keuangan	FGD	Head of Division (HoD) Finance, Managerial Finance, Manager Sistem, Manager Audit dan Manager Digital	Kombinasi kualitatif dan kuantitatif
Evaluasi Risiko Operasional Keuangan NFI	Risk register dampak dan kemungkinan operasional keuangan	FGD	Head of Division (HoD) Finance, Managerial Finance, Manager Sistem, Manager Audit dan Manager Digital	Kombinasi kualitatif dan kuantitatif
Rencana Perlakuan Risiko Operasional Keuangan NFI	Daftar rencana	FGD	Head of Division (HoD) Finance, Managerial Finance, Manager Sistem, Manager Audit dan Manager Digital	Kualitatif
	Daftar rencana	Studi dokumen	Dokumen prosedur divisi keuangan	

Sumber: Diolah penulis (2021)

Berikut teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, observasi, studi dokumen, dan FGD. Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada narasumber untuk mendapatkan informasi yang relevan terkait topik sistem manajemen risiko. Beberapa narasumber adalah Head of Division (HoD) dan managerial divisi keuangan.

Observasi dilakukan dengan mengamati responden di dalam lingkungan kerja secara alami. Responden pada penelitian ini adalah beberapa SDM divisi keuangan, pemilihan SDM akan ditentukan dengan konteks pada sistem manajemen risiko yang sudah ditentukan. Studi dokumen merupakan penggunaan dokumen sekunder yang bertujuan untuk data primer yang belum diperoleh dari

hasil wawancara, observasi, dan FGD. Data sekunder yang akan digunakan pada penelitian ini adalah dokumen prosedur divisi keuangan. FGD atau disebut juga kelompok diskusi terarah merupakan metode pengumpulan data penelitian secara kualitatif dengan teknik wawancara semi terstruktur yang topiknya sudah ditentukan dan dipimpin oleh moderator. Peserta FGD yang terlibat pada penelitian ini adalah Head of Division (HoD) Finance, Managerial Finance, Manager Sistem, Manager Audit dan Manager Digital.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses operasional divisi keuangan NFI merupakan proses yang berhubungan dengan aktivitas pengelolaan transaksi keuangan arus

masuk dan keluar, dimana di NFI terdiri dari empat departemen, yaitu *Finance*, *Account Receivable*, *Costing & Accounting*, dan *Tax*. Tujuan divisi keuangan yaitu menjamin penyediaan, penerimaan, dan pengeluaran dana terkendali dan dipenuhi tepat waktu, tepat jumlah, dan tercatat secara akurat, menjamin perhitungan harga produk, laporan keuangan tersedia secara akurat dan tepat waktu, serta penyusunan, penyetoran dan pelaporan pajak dilakukan secara tepat waktu, tepat jumlah dan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku.

Jumlah personil di masing-masing departemen di divisi keuangan adalah sebagai berikut tabel 2.

**Tabel 2** Departemen Divisi keuangan dan Jumlah Personil

Departemen/Kode Departemen	Jumlah Personil
<i>Finance/VFF</i>	50
<i>Account Receivable/VFR</i>	15
<i>Costing &amp; Accounting/VFC</i>	9
<i>Tax/VFT</i>	11

Sumber: Diolah penulis (2021)

Berikut ini tujuan dari masing-masing departemen di divisi keuangan NFI pada tabel 3.

**Tabel 3** Tujuan Departemen

Departemen/Kode Departemen	Tujuan
<i>Finance/VFF</i>	Menjamin penyediaan, penerimaan, dan pengeluaran dana terkendali dan dipenuhi tepat waktu, tepat jumlah, dan tercatat secara akurat.
<i>Account Receivable/VFR</i>	Memastikan pembayaran piutang dari pelanggan dapat berjalan dengan lancar serta tercatat dengan lengkap dan akurat.
<i>Costing &amp; Accounting/VFC</i>	Menjamin perhitungan harga produk, laporan keuangan, tersedia secara akurat dan tepat waktu.
<i>Tax/VFT</i>	Menjamin bahwa penyusunan, penyetoran dan pelaporan pajak dilakukan secara tepat waktu, tepat jumlah dan sesuai dengan peraturan pajak yang berlaku.

Sumber: Diolah penulis (2021)

Pada penelitian ini, rancangan sistem manajemen risiko akan dijalankan pada tingkatan divisi keuangan dan sepsifik membahas tentang risiko operasional. Pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, saya buat menjadi dua kepentingan yang pada akhirnya berkolaborasi menjadi satu kepentingan terkait keputusan proyek simplifikasi dan digitalisasi proses kerja divisi keuangan. Pemangku kepentingan utama di tingkatan divisi keuangan yaitu Head of Division dan para manager, selain itu melibatkan juga managerial divisi sistem, audit dan digital transformation yang dalam ini berperan sebagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan di tingkatan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi di simplifikasi dan digitalisasi proses kerja.

Manajemen risiko perusahaan berbasis ISO 31000:2018 memiliki 3 elemen utama yaitu prinsip manajemen risiko, kerangka kerja manajemen risiko dan proses manajemen risiko.

Elemen prinsip manajemen risiko mengikuti 1 tujuan penciptaan dan perlindungan nilai dan 8 prinsip dasar yang ada pada pendekatan ISO 31000:2018 agar manajemen risiko dapat dilaksanakan secara efektif. Delapan prinsip tersebut yaitu:

1. *Integrated*, NFI membuat keterintegritasan terhadap proses organisasi dan manajemen risiko merupakan bagian tanggung jawab manajemen.
2. *Structured and comprehensive*, NFI menjadikan manajemen risiko sesuatu yang terstruktur dan komprehensif
3. *Customized*, NFI membuat manajemen risiko harus terus menerus menyesuaikan dengan kondisi organisasi, baik itu kondisi internal organisasi maupun eksternal.
4. *Inclusive*, NFI melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan penentuan kriteria risiko, manajemen risiko di NFI juga bersifat transparan atau terbuka.
5. *Dynamic*, NFI membuat manajemen risiko dapat berubah sesuai dengan dinamika yang muncul.
6. *Based on the best available information*, dalam melakukan analisis risiko, NFI selalu menggunakan data terbaik dan dapat dipercaya.
7. *Takes human and cultural factors into account*, NFI tetap memperhitungkan faktor sumber daya manusia dan budaya yang ada pada organisasi dalam pelaksanaannya yang mana hal tersebut sekiranya dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi
8. *Facilitates continual improvement and enhancement*, NFI memberikan fasilitas terhadap perbaikan secara berkelanjutan pada suatu organisasi yang diukur berdasarkan tingkat kematangan manajemen risiko suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, dalam penyusunan rancangan sistem manajemen risiko operasional divisi keuangan NFI, tujuan utama dari organisasi adalah simplifikasi dan digitalisasi operasional kerja divisi keuangan. Rancangan sistem manajemen risiko operasional divisi keuangan NFI menggunakan

kerangka kerja manajemen risiko sesuai dengan framework yang ada pada ISO 31000:2018. Berikut ini komponen-komponen dari kerangka kerja manajemen risiko yang diperlukan dan hubungannya satu sama lain.

1. *Kepemimpinan dan komitmen*, manajemen risiko mendapatkan persetujuan dari atasan atau dalam pelaksanaan manajemen risiko merupakan pelaksanaan wewenang dari atasan, serta pelaksana harus memiliki komitmen dalam menjalankan manajemen risiko tersebut. Pada penelitian ini, pemberian wewenang dari atasan adalah wewenang dari Direktur Keuangan kepada HoD finance serta tim simplifikasi dan digitalisasi. Komitmen disepakati dengan membentuk tim yang pada tiap pertemuan dan pelaporan progress dipimpin oleh HoD finance.
2. *Integrated*, sebagai komponen awal yang dipakai NFI sebagai pusat atas komponen kerangka kerja yang lainnya.
3. *Design*, perencanaan kerangka kerja manajemen risiko untuk mengelola risiko. Penyusunan perencanaan kerangka kerja manajemen risiko disusun bersama-sama, meliputi perencanaan pelaksanaan proses manajemen risiko mulai dari komunikasi sampai dengan tahap pengelolaan dan mitigasi risiko yang berhasil dianalisis. Perencanaan meliputi juga rencana alokasi waktu, rencana metode pelaksanaan, dan rencana penunjukkan Person in Charge (PIC) yang bertanggungjawab dalam tiap proses atau bagian.

4. *Implementation*, penerapan manajemen risiko yang dilakukan dengan aktivitas berupa mengelola dan mengalokasikan risiko, pembetulan struktur manajemen risiko di masing-masing anggota divisi keuangan, serta membahas hak dan kewajiban dalam proses manajemen risiko untuk mengelola risiko. Pada tahap ini, manajemen risiko berupaya untuk mencapai tujuan sebagai proses yang sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.
5. *Evaluation*, monitoring dan review kerangka kerja manajemen risiko apakah kerangka kerja yang sedang dijalankan masih sesuai dengan kondisi internal perusahaan maupun eksternal. Pada tahap ini akan dijalankan proses pengukuran tingkat kemajuan rencana manajemen risiko, melakukan benchmarking dengan pola manajemen risiko yang ada di divisi lain atau bahkan perusahaan lain dalam mengelola risiko operasional.
6. *Improvement*, perbaikan kerangka kerja manajemen risiko secara berkelanjutan berdasarkan hasil evaluasi bersama tim.

Proses manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 memiliki beberapa tahap yang dimulai dari komunikasi, menentukan konteks, risk assessment (identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko), dan penanganan risiko. Penentuan konteks sistem manajemen risiko akan meliputi penentuan tujuan, strategi, ruang lingkup, kriteria, dan parameter lain yang berhubungan dengan proses pengelolaan risiko di organisasi.

Proses komunikasi dan konsultasi untuk penelitian di divisi keuangan NFI dilakukan dengan metode rapat berkala dan *Focus Group Discussion* kepada para pihak terkait yaitu managerial dan *Head of Division* (HoD) di divisi keuangan, manager dan HoD sistem, manager dan HoD audit, manager dan HoD digital transformation, serta direktur keuangan. Komunikasi ini nantinya akan diteruskan oleh para managerial kepada anggota tim terkait sesuai kebutuhan.

Rapat berkala dilakukan oleh managerial divisi keuangan bersama dengan manager departemen sistem, manager departemen audit, dan manager departemen digital transformation. Rapat berkala dimulai untuk menentukan mekanisme komunikasi ke stakeholder, *timeline*, dan materi yang akan disampaikan. Selanjutnya dilakukan FGD bersama para *Head of Division* (HOD) finance, sistem, audit dan digital transformation untuk melanjutkan proses komunikasi dan konsultasi bersama direksi agar mendapat umpan balik berupa masukan dari rancangan sistem manajemen risiko yang akan dikerjakan di divisi keuangan NFI.

Berdasarkan sumber data dan informasi yang telah dikumpulkan, maka ditetapkan tujuan dari sistem manajemen risiko divisi keuangan adalah mengetahui risiko operasional yang dihadapi NFI dalam proses keuangan,

serta mengurangi dan mencegah dampak dari risiko operasional pada prosedur tiap departemen di divisi keuangan, sehingga sekaligus terdefiniskan bahwa ruang lingkup risiko yang akan dikelola pada divisi keuangan NFI adalah risiko operasional. Konteks internal dari risiko operasional di divisi keuangan NFI adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, sumber daya manusia, teknologi, atau faktor operasional lainnya. Sedangkan konteks eksternal adalah risiko yang berasal dari luar divisi keuangan meliputi potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, sumber daya manusia, teknologi, atau faktor operasional lainnya. Risiko operasional terdiri dari risiko produktivitas, teknologi, inovasi, proses dan sistem. Strategi yang dilakukan dalam sistem manajemen risiko operasional divisi keuangan NFI mengikuti proses risk assessment yang akan dijelaskan lebih lanjut pada bab berikutnya di penelitian ini.

Masing-masing departemen di divisi keuangan memiliki alur prosedur yang menjadi pedoman tiap personil dalam menjalankan pekerjaan. Berikut ini tabel 4 merupakan prosedur operasional keuangan yang terdapat di tiap departemen di divisi keuangan NFI yang akan dijadikan sumber data dalam melakukan proses identifikasi, analisis dan evaluasi risiko.

**Tabel 4** Prosedur Departemen

<b>Departemen/Kode Departemen</b>	<b>Prosedur</b>
Finance/VFF	Prosedur permintaan uang muka departemen Prosedur realisasi dana departemen
Account Receivable/VFR	Prosedur penagihan piutang Prosedur pemeriksaan retur Prosedur pelunasan piutang

Costing & Accounting/VFC	Pembuatan Financial Statement & Analysis
Tax/VFT	Prosedur penyusunan PPN dan PPH Prosedur penyetoran PPN dan PPH Prosedur pelaporan PPN dan PPH

Sumber: Diolah penulis (2021)

Berdasarkan hasil diskusi melalui FGD bersama Head of Division (HoD) Finance, Managerial Finance, Manager Sistem, Manager Audit dan Manager Digital, maka ditentukan pula kriteria probabilitas dan dampak risiko dalam penelitian ini sebagai berikut.

Untuk kriteria probabilitas menggunakan frekuensi kejadian dalam durasi 3 bulan atau 1 kuartalan karena evaluasi di divisi keuangan

NFI melakukan review per 3 bulanan. Penentuan nilai tertinggi (5) hampir pasti terjadi adalah risiko yang terjadi terus-menerus lebih dari 12 kali dalam 1 kuartal, sedangkan untuk probabilitas dengan nilai (1) jarang sekali terjadi adalah risiko yang terjadi hanya 1 kali dalam 1 kuartal.

**Tabel 5** Kriteria Pengukuran Kemungkinan Kejadian Risiko (Probability/Likelihood)  
Divisi keuangan NFI

Skala	Probability/Likelihood	Keterangan
1	Jarang sekali (rare)	Risiko terjadi hanya 1 kali dalam 1 kuartal Kemungkinan terjadi risiko sangat kecil
2	Jarang (unlikely)	Risiko yang terjadi 3 kali dalam 1 kuartal Risiko jarang terjadi
3	Mungkin (moderate)	Risiko yang terjadi 6 kali dalam 1 kuartal Risiko kadang terjadi
4	Sangat mungkin (likely)	Risiko yang terjadi 9 kali dalam 1 kuartal Kemungkinan terjadi berulang-ulang
5	Hampir pasti (almost certain)	Risiko yang terjadi minimal 12 kali dalam 1 kuartal Kemungkinan hampir tidak dapat dihindari

Sumber: Diolah penulis (2021)

Untuk kriteria pengukuran dampak risiko, penelitian ini menggunakan beberapa pengukuran dampak yang terdiri dari dampak keuangan, dampak *time performance* (*leadtime*), dampak regulasi dan reputasi. Dampak keuangan akan terukur dari besarnya biaya kerugian yang timbul jika kemungkinan risiko itu terjadi, ukuran biaya kerugian ditentukan berdasarkan risiko yang pernah terjadi sebelumnya. Satuan dari dampak keuangan adalah Rupiah. Dampak *time performance* (*leadtime*) berhubungan dengan

ukuran waktu, semakin besar keterlambatan waktu yang timbul karena kejadian risiko terjadi, maka dampak *time performance* dianggap sebagai kriteria katastrofik yaitu risiko sangat berdampak dan memengaruhi hingga proses operasional keuangan bisa terhenti. Ukuran dampak *time performance* menggunakan satuan jam kerja. Dampak regulasi dan reputasi akan menggunakan ukuran risiko memiliki dampak terhadap pelanggaran regulasi di tingkat apa, seperti regulasi atau kebijakan internal departemen

masuk ke kriteria tidak signifikan karena dampak masih bisa diperbaiki di tingkat departemen sebelum dilaporkan ke tingkatan yang lebih tinggi. Semakin tinggi artinya

regulasi berhubungan dengan regulasi di tingkatan yang lebih tinggi dan dampak risiko bisa menyebabkan dampak lainnya seperti reputasi dan mungkin saja biaya kerugian.

**Tabel 6** Kriteria Pengukuran Dampak Risiko Divisi keuangan NFI

No	Area Dampak	Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Katastropik
		Skala				
		1	2	3	4	5
1	Dampak keuangan (biaya kerugian)	Biaya kerugian kurang dari Rp500juta	Biaya kerugian Rp500juta-2M	Biaya kerugian Rp2M-5M	Biaya kerugian Rp5M-10M	Biaya kerugian lebih besar dari Rp10M
2	Dampak <i>time performance (leadtime)</i>	Keterlambatan waktu proses 2 jam	Keterlambatan waktu proses >2-4 jam	Keterlambatan waktu proses >4-8 jam (1/2 – 1 hari kerja)	Keterlambatan waktu proses 2 hari kerja	Keterlambatan waktu proses lebih dari > hari kerja
3	Dampak regulasi dan reputasi	Internal departemen	Divisi	Internal Audit	Direksi dan Komisaris	Pemerintah

Sumber: Diolah penulis (2021)

Peta risiko menunjukkan penetapan risiko sesuai kategori dampak risikonya. Gambar 2 di

bawah ini menjelaskan peringkat risiko dengan menggunakan peta risiko NFI.



**Gambar 2** Peta Risiko NFI

Sumber: Diolah peneliti (2021)

Menurut gambar peta risiko di atas, dampak risiko dikategorikan ke dalam lima kelompok. Penjelasan mengenai kategori

dampak risiko tersebut akan dijelaskan pada table di bawah ini, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 7** Kelompok Risiko

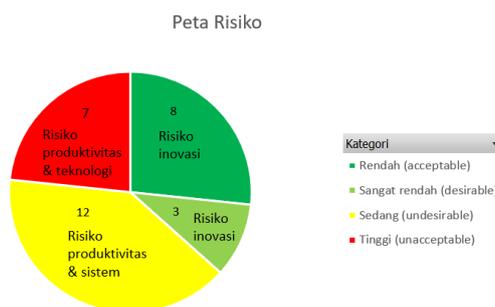
Kelompok Risiko	Skala Risiko	Penjelasan
Tinggi	15-20	Dilakukan tindakan segera dengan melakukan set up kembali untuk memperbaiki/mengulang pekerjaan yang sebelumnya telah dilakukan sesuai dengan peraturan terbaru/keputusan baru

Sedang	8-12	Dilakukan monitoring secara berkala dan menetapkan PIC untuk kepentingan pertanggungjawaban atau pengambilan keputusan
Sangat rendah	4-6	Dikelola sesuai prosedur yang ada dan selalu dilakukan monitoring secara berkala
Sangat rendah	1-3	Hanya perlu dikelola sesuai prosedur yang ada

Sumber: Diolah peneliti (2021)

Berdasarkan hasil identifikasi, analisis risiko dan peta risiko pada divisi keuangan NFI, berikut ini hasil pemetaan risiko dari kelompok

risiko sangat tinggi (catastrophic) ke sangat rendah (desirable).



**Gambar 3** Distribusi Risiko NFI Berdasarkan Kategori Risiko Operasional

Sumber: Diolah peneliti (2021)

Berdasarkan hasil analisis risiko terhadap tiga puluh risiko operasional yang ditemukan di divisi keuangan NFI, rencana pengelolaan risiko ditentukan bersama Head of Division (HoD) Finance, Managerial Finance, Manager Sistem, Manager Audit dan Manager Digital melalui FGD dengan memperhatikan beberapa dokumen prosedur yang tersedia. Untuk risiko yang sebelumnya sudah dikontrol dengan prosedur yang berjalan oleh masing-masing fungsi di departemen divisi keuangan NFI, maka akan diambil respon untuk menerima risiko atau *acceptance* dengan cara mengingatkan kembali fungsi yang terlibat. Untuk risiko yang berhubungan dengan pihak eksternal seperti outlet dan ekspedisi eksternal pada departemen account receivable/VFR, respon yang dilakukan adalah memindahkan risiko kepada mereka dengan membuat perjanjian yang berisi prosedur yang disepakati

bersama, tanggungjawab masing-masing pihak dan pertanggungjawaban masing-masing pihak jika lalai melakukan prosedur yang sudah ditentukan. Hal ini bertujuan untuk memindahkan dampak keuangan berupa biaya kerugian yang bisa saja muncul bagi NFI.

Untuk risiko yang menggunakan opsi pengelolaan risiko dengan respon *avoidance* (menghindari risiko) adalah pengelolaan risiko yang dilakukan dengan melakukan digitalisasi atau otomatisasi proses, artinya proses dibantu oleh aplikasi sehingga kemungkinan human error dalam input data akan hilang dan proses pengerjaan yang berulang bisa langsung otomatis dilakukan. Terakhir untuk pengelolaan risiko *mitigation* atau mengurangi risik dilakukan untuk risiko-risiko yang masih terdapat kemungkinan terjadi karena adanya human error atau proses yang tidak berjalan dengan benar sesuai prosedur.

Berikut ini penentuan pengelolaan risiko operasional dengan teknik respon risiko yang sudah ditetapkan di divisi keuangan NFI seperti pada table 8.

**Tabel 8** Rencana Pengelolaan Risiko Operasional Divisi keuangan NFI

Dept	Prosedur	Deskripsi Risiko	Area Dampak	Kemungkinan	Dampak	Risiko	Kel. Risiko	Opsi Perlakuan
Tax/VFT	Prosedur penyusunan PPN dan PPH	PPH luar negeri tidak terjurnal	Dampak regulasi dan reputasi	4	5	20	Tinggi (unacceptable)	Avoid Membuat setting pada oracle untuk customer ID luar negeri ada checklist PPH
AR/VFR	Prosedur penagihan piutang	Keterlambatan penerimaan faktur oleh PIC VFR untuk proses tukar faktur selanjutnya	Dampak time performance (leadtime)	4	5	20	Tinggi (unacceptable)	Mitigation Reminder per minggu oleh PIC VFR untuk invoice yang belum lengkap surat jalan ke tim pengirim faktur
Fin/VFF	Prosedur realisasi dana departemen	User tidak membuat realisasi dana departemen atas permintaan uang muka departemen	Dampak time performance (leadtime)	3	5	15	Tinggi (unacceptable)	Mitigation Notifikasi reminder otomatis di aplikasi untuk realisasi yang sudah lewat jatuh tempo
AR/VFR	Prosedur penagihan piutang	Penolakan proses tukar faktur by web oleh sistem B2B Outlet	Dampak regulasi dan reputasi	3	5	15	Tinggi (unacceptable)	Avoid Settingan di web dibuat tidak bisa backdate dari tanggal faktur jalan yang diinput, jika muncul ada notif peringatan untuk mengubah tanggal
AR/VFR	Prosedur penagihan piutang	Keterlambatan pengiriman untuk proses tukar faktur	Dampak time performance (leadtime)	3	5	15	Tinggi (unacceptable)	Mitigation Membuat rencana backup antar kolektor jika ada yang cuti dan

Dept	Prosedur	Deskripsi Risiko	Area Dampak	Kemungkinan Dampak	Risiko	Kel. Risiko	Opsi Perlakuan	
		ke distributor ataupun outlet					sakit atau harus karantina covid	
Fin/VFF	Prosedur permintaan uang muka departemen	Penyerahan permintaan uang muka departemen terlambat diterima finance	Dampak time performance (leadtime)	3	5	15	Tinggi (unacceptable)	Mitigation Notifikasi reminder otomatis di aplikasi untuk pengajuan uang muka yang belum diterima finance
Fin/VFF	Prosedur permintaan uang muka departemen	Permintaan uang muka tidak diapprove oleh manager pemilik budget	Dampak time performance (leadtime)	3	5	15	Tinggi (unacceptable)	Acceptance Kontrol di masing-masing user pengaju uang muka dengan melihat status pengajuan uang muka yang sudah disiapkan di aplikasi finance
AR/VFR	Prosedur pemeriksaan retur	Barang retur outlet tidak kembali ke gudang	Dampak keuangan (biaya kerugian)	4	3	12	Sedang (undesirable)	Transference Membuat prosedur standar pengembalian barang retur dari outlet oleh ekspedisi eksternal dan membuat kesepakatan pertanggungjawaban jika barang tidak kembali
Fin/VFF	Prosedur realisasi dana departemen	Tidak bisa membuat jurnal di oracle	Dampak time performance (leadtime)	3	4	12	Sedang (undesirable)	Accept Menunggu oracle benar
Cost& Acc/VFC	Pembuatan Financial Statement & Analysis	Sumber data untuk pembuatan financial statement	Dampak time performance (leadtime)	3	4	12	Sedang (undesirable)	Acceptance Memastikan proses back up data berjalan dengan baik dan meminta back up data dari server IT

Dept	Prosedur	Deskripsi Risiko	Area Dampak	Kemungkinan	Dampak	Risiko	Kel. Risiko	Opsi Perlakuan
		tidak bisa diakses						
Tax/VFT	Prosedur penyusunan PPN dan PPH	Sumber data untuk PPN dan PPH tidak bisa diakses	Dampak time performance (leadtime)	4	3	12	Sedang (undesirable)	Acceptance Backup data per minggu dan cek kapasitas data aplikasi krishand
AR/VFR	Prosedur pelunasan piutang	Pelunasan piutang E-Com tidak sesuai dengan rincian invoice yang harus dibayar	Dampak time performance (leadtime)	5	2	10	Sedang (undesirable)	Mitigation Membuat rekonsiliasi barang keluar dr NFI, barang terima oleh E-Com, dan penerbitan invoice setiap minggu
Tax/VFT	Prosedur penyusunan PPN dan PPH	Sumber data untuk PPN dan PPH tidak bisa diakses	Dampak regulasi dan reputasi	2	5	10	Sedang (undesirable)	Acceptance Backup data per minggu dan cek kapasitas data aplikasi krishand
Tax/VFT	Prosedur penyusunan PPN dan PPH	Tidak mengetahui peraturan pajak terbaru	Dampak regulasi dan reputasi	2	5	10	Sedang (undesirable)	Mitigation Membuat komitmen bersama semua tim Tax untuk bisa sharing di grup terkait peraturan pajak terbaru
Tax/VFT	Prosedur penyetoran PPN dan PPH	Keterlambatan pembuatan rekonsiliasi jumlah PPN dan PPH yang terjurnal dan dokumen fisik faktur pajak PPN	Dampak regulasi dan reputasi	2	5	10	Sedang (undesirable)	Avoid Standarisasi, simplifikasi, dan digitalisasi proses kerja user Tax supaya bisa seragam dan saling back up

Dept	Prosedur	Deskripsi Risiko	Area Dampak	Kemungkinan	Dampak	Risiko	Kel. Risiko	Opsi Perlakuan
		dan bukti potong PPH						
AR/VFR	Prosedur pelunasan piutang	Faktur tidak dibayarkan oleh customer	Dampak time performance (leadtime)	2	5	10	Sedang (undesirable)	Acceptance Melakukan monitoring rutin bersama tim sales
AR/VFR	Prosedur pemeriksaan retur	Barang retur outlet tidak ada NRO (Nota Retur Outlet)	Dampak keuangan (biaya kerugian)	4	2	8	Sedang (undesirable)	Transference Membuat prosedur standar penyerahan barang retur dari outlet dan membuat kesepakatan pertanggungjawaban jika dokumen NRO tidak diterima NFI
Cost& Acc/VFC	Pembuatan Financial Statement & Analysis	Kesalahan pengolahan data financial statement	Dampak regulasi dan reputasi	2	4	8	Sedang (undesirable)	Acceptance Pemeriksaan financial statement oleh manager dan HOD sebelum ke direksi
Cost& Acc/VFC	Pembuatan Financial Statement & Analysis	Keterlambatan mendapatkan konfirmasi atas sumber data financial statement dari user terkait	Dampak time performance (leadtime)	2	4	8	Sedang (undesirable)	Mitigation Membuat kesepakatan dengan user terkait untuk memberikan data setiap 1 hari kerja setelah akhir bulan supaya nantinya bisa dicocokkan dengan data tim accounting, jika perlu konfirmasi akan dibuat email reminder maks 2 hari
Tax/VFT	Prosedur penyetoran PPN dan PPH	Keterlambatan pembuatan rekonsiliasi jumlah PPN dan PPH yang	Dampak time performance (leadtime)	2	3	6	Rendah (acceptable)	Avoid Standarisasi, simplifikasi, dan digitalisasi proses kerja user Tax supaya bisa seragam dan saling back up

Dept	Prosedur	Deskripsi Risiko	Area Dampak	Kemungkinan	Dampak	Risiko	Kel. Risiko	Opsi Perlakuan
		terjurnal dan dokumen fisik faktur pajak PPN dan bukti potong PPH						
Fin/VFF	Prosedur permintaan uang muka departemen	Informasi permintaan uang muka salah terjurnal	Dampak regulasi dan reputasi	3	2	6	Rendah (acceptable)	Acceptance Kontrol di fungsi officer saat jurnal terbentuk di oracle
Fin/VFF	Prosedur realisasi dana departemen	User tidak membuat realisasi dana departemen atas permintan uang muka departemen	Dampak keuangan (biaya kerugian)	3	2	6	Rendah (acceptable)	Mitigation Notifikasi reminder otomatis di aplikasi untuk realisasi yang sudah lewat jatuh tempo
Fin/VFF	Prosedur realisasi dana departemen	Kesalahan jurnal pada realisasi dana departemen	Dampak regulasi dan reputasi	3	2	6	Rendah (acceptable)	Acceptance Kontrol di fungsi approver saat melakuakn pemeriksaan
AR/VFR /	Prosedur penagihan piutang	Penolakan proses tukar faktur by web oleh sistem B2B Outlet	Dampak time performance (leadtime)	3	2	6	Rendah (acceptable)	Avoid Settingan di web dibuat tidak bisa backdate dari tanggal faktur jalan yang diinput, jika muncul ada notif peringatan untuk mengubah tanggal

Dept	Prosedur	Deskripsi Risiko	Area Dampak	Kemungkinan	Dampak	Risiko	Kel. Risiko	Opsi Perlakuan
AR/VFR	Prosedur pelaporan PPN dan PPH	Kelalaian tidak melaporkan SPT yg seharusnya dilaporkan	Dampak time performance (leadtime)	2	3	6	Rendah (acceptable)	Avoid Reminder otomatis 1 minggu sebelum deadline di calender semua tim tax
AR/VFR	Prosedur pelunasan piutang	Pelunasan piutang E-Com tidak sesuai dengan rincian invoice yang harus dibayar	Dampak regulasi dan reputasi	1	5	5	Rendah (acceptable)	Mitigation Membuat rekonsiliasi barang keluar dr NFI, barang terima oleh E-Com, dan penerbitan invoice setiap minggu
Tax/VFT	Prosedur pelaporan PPN dan PPH	Kelalaian tidak melaporkan SPT yg seharusnya dilaporkan	Dampak regulasi dan reputasi	1	5	5	Rendah (acceptable)	Avoid Reminder otomatis 1 minggu sebelum deadline di calender semua tim tax
Fin/VFF	Prosedur permintaan uang muka departemen	Informasi permintaan uang muka salah terjurnal	Dampak time performance (leadtime)	3	1	3	Sangat rendah (desirable)	Acceptance Kontrol di fungsi officer saat jurnal terbentuk di oracle
Fin/VFF	Prosedur realisasi dana departemen	Kesalahan jurnal pada realisasi dana departemen	Dampak time performance (leadtime)	3	1	3	Sangat rendah (desirable)	Acceptance Kontrol di fungsi approver saat melakuakn pemeriksaan
Finance/VFF	Prosedur permintaan uang muka departemen	Kesalahan transfer uang muka departemen	Dampak keuangan (biaya kerugian)	1	2	2	Sangat rendah (desirable)	Acceptance Kontrol di fungsi approver saat melakuakn pemeriksaan

Sumber: Diolah peneliti (2021)

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membantu divisi keuangan NFI dalam membuat rancangan sistem manajemen risiko proses operasional keuangan NFI dengan berdasarkan pendekatan ISO 31000:2018. Proses manajemen risiko berdasarkan pendekatan ISO 31000:2018 menuntut peneliti untuk menjalankan kerangka analisis yang dimulai dari mengetahui profil perusahaan dan konteks sistem manajemen risiko dimana di dalamnya terdapat kriteria-kriteria yang akan digunakan dalam proses selanjutnya. Proses dilakukan dengan identifikasi risiko yang hasilnya adalah daftar risiko operasional divisi keuangan, proses analisis dan evaluasi risiko yang berisi pengukuran dan peta risiko perusahaan, serta yang terakhir proses rencana pengelolaan risiko untuk menurunkan nilai risiko yang teridentifikasi.

Melalui kerangka analisis yang dijalankan, divisi keuangan NFI bisa mengetahui risiko operasional yang dihadapi oleh masing-masing departemen di dalamnya, mengetahui profil dari masing-masing risiko dan bisa membuat peta risiko sampai rencana pengelolaan risiko untuk mencegah dan mengurangi dampak kerugian dari risiko operasional. Pada akhirnya bisa membantu divisi keuangan juga untuk mencapai tujuan proses simplifikasi operasional keuangan dengan meminimalisir potensi kerugian.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah rancangan sistem manajemen risiko operasional bisa dilakukan pada divisi lain pada perusahaan sejenis serta melakukan integrasi

manajemen risiko operasional pada tiap divisi untuk bisa terus memaksimalkan kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dabari, I. J., & Saidin, S. Z. (2014). A Theoretical Framework on the Level of Risk Management Implementation in the Nigerian Banking Sector: The Moderating Effect of Top Management Support. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164(August), 627–634. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.156>
- Djohanputro, B. (2018). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*. Gramedia.
- Fitria. (2013). RANCANGAN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 PADA PROYEK PEMBANGUNAN BANDARA TERMINAL 3 SOEKARNO-HATTA, CENGKARENG. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Gadzo, S. G., Kportorgbi, H. K., & Gatsi, J. G. (2019). Credit risk and operational risk on financial performance of universal banks in Ghana: A partial least squared structural equation model (PLS SEM) approach. *Cogent Economics and Finance*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1589406>
- Iksal, M. (2020). *FMCG Monitor - Q2 2020*. <https://www.kantarworldpanel.com/id/News/FMCG-Monitor---Q2-2020>
- Ivan Lanin. (2018). *Standar Baru Manajemen*

*Risiko ISO 31000:2018*. <https://grc-indonesia.com/standar-baru-manajemen-risiko-iso-310002018/>

McNulty, J. E., & Akhigbe, A. (2017). What do a bank's legal expenses reveal about its

internal controls and operational risk? *Journal of Financial Stability*, 30, 181–191. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2016.10.001>