BAB II: KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, DAN KERANGKA KONSEPTUAL

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen Risiko

Menurut ISO 31000:2018, manajemen risiko adalah: "*Coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk*", kegiatan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi sehubungan dengan risiko. Risiko dalam konteks ini di definisikan sebagai efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan. Efek ini dapat berupa deviasi dari yang diharapkan, baik dalam bentuk positif (peluang) maupun negative (ancaman) dan dapat berkaitan dengan berbagai jenis tujuan organisasi, seperti tujuan strategis, operasional, keuangan, keselamatan atau kualitas.

Gambar 2. Kerangka ISO 31000



2.1.2 Tiga Unsur dalam Penerapan Risiko

Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko :

ISO 31000 menetapkan bahwa efektivitas manajemen risiko bergantung pada penerapan prinsip-prinsip dasar, yaitu:

1. Terintegrasi: Manajemen risiko harus menjadi bagian dari semua proses organisasi.

2. Terstruktur dan komprehensif: Pendekatan yang konsisten dan komprehensif meningkatkan hasil yang dapat diandalkan.
3. Disesuaikan: Proses manajemen risiko harus disesuaikan dengan konteks eksternal dan internal organisasi.
4. Inklusif: Melibatkan para pemangku kepentingan yang relevan meningkatkan kesadaran risiko.
5. Dinamis: Risiko dapat berubah seiring waktu, sehingga pendekatan harus adaptif.
6. Informasi terbaik yang tersedia: Keputusan berbasis informasi yang valid dan terkini.
7. Faktor manusia dan budaya: Perilaku manusia dan budaya mempengaruhi semua aspek manajemen risiko.
8. Peningkatan berkelanjutan: Manajemen risiko harus terus dievaluasi dan diperbaiki.

Kerangka Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*)

ISO 31000 menetapkan kerangka kerja (*framework*) yang memastikan manajemen risiko terintegrasi ke dalam struktur tata kelola organisasi. Komponen utama kerangka kerja meliputi:

- Komitmen dan Kepemimpinan
- Integrasi dalam tata kelola organisasi
- Desain kerangka kerja manajemen risiko
- Implementasi manajemen risiko
- Evaluasi kerangka kerja
- Perbaikan berkelanjutan

Proses Manajemen Risiko (*Risk Management Process*)

- Komunikasi dan Konsultasi

  Melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk berbagi informasi risiko.

- Penetapan Konteks (*Establishing the Context*)
  Memahami lingkungan internal dan eksternal, termasuk kriteria risiko dan batasan.
- Identifikasi Risiko
  Menemukan sumber risiko, kejadian potensial, dan penyebabnya.
- Analisis Risiko
  Menilai sifat risiko, kemungkinan terjadinya, dan dampaknya.
- Evaluasi Risiko
  Membandingkan hasil analisis dengan kriteria risiko untuk menentukan prioritas.
- Penanganan Risiko (*Risk Treatment*)
  Menentukan tindakan mitigasi untuk menangani risiko, seperti menghindari, mengurangi, berbagi, atau menerima risiko.
- Pemantauan dan *Review*
  Memastikan efektivitas manajemen risiko secara berkelanjutan.
- Pencatatan dan Pelaporan (*Recording and Reporting*)
  Dokumentasi untuk mendukung pengambilan keputusan dan transparansi.

2.1.3 Tujuan Manajemen Risiko

Menurut ISO 31000:2018, tujuan utama dari manajemen risiko adalah untuk menciptakan dan melindungi nilai organisasi. Ini dilakukan dengan cara meningkatkan pencapaian tujuan, mendorong perbaikan kinerja, mendorong inovasi, serta mendukung pengambilan keputusan yang efektif.

2.1.4 Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Signifikan BUMN

Sebagai bagian dari BUMN, Perusahaan harus menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023, termasuk integrasi manajemen risiko dalam proses pelatihan, penggunaan KRI dan RMI untuk evaluasi risiko, serta penerapan model tiga lini untuk memastikan efektivitas pengendalian risiko. Dengan demikian, training center dapat meningkatkan kualitas pelatihan dan memastikan pencapaian tujuan organisasi secara

berkelanjutan.

2.1.5 Petunjuk Teknis Proses Manajemen Risiko dan Agregasi pada Taksonomi Risiko Portofolio BUMN

Penyusunan kerangka dan metodologi manajemen risiko mengacu pada SK-6/DKU.MBU/10/2023 yang selaras dengan kebijakan yang berlaku di lingkungan BUMN. Dalam hal proses manajemen risiko di Kementerian BUMN dan BUMN serta Anak Perusahaan BUMN terdiri dari 2 (dua) proses utama yaitu proses perencanaan dan proses pemantauan & evaluasi yang masing-masing terdiri dari :

1. Proses perencanaan meliputi :
    a. Proses penetapan strategi risiko;
    b. Proses penetapan rencana sasaran;
    c. Proses penilaian risiko yang terdiri dari identifikasi risiko, kuantifikasi risiko, rencana perlakuan risiko, dan prioritas risiko; dan
    d. Proses penetapan perencanaan strategis.
2. Proses pemantauan dan evaluasi meliputi :
    a. Proses pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan perlakuan risiko;
    b. Proses pelaporan; dan
    c. Proses evaluasi kinerja.

2.1.6 Sistem Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja yang digunakan OKR merupakan sistem manajemen tujuan yang membantu organisasi menetapkan sasaran yang ambisius dan terukur, serta menyelaraskan seluruh bagian organisasi untuk mencapainya. Teori berdasarkan John Doerr, 2018. OKR terdiri dari dua komponen utama :

Objective (Tujuan) : Pernyataan deskriptif tentang apa yang ingin dicapai, harus ambisius, jelas dan menginspirasi.

Key Results : Ukuran kuantitatif yang menunjukkan apakah dan sejauh mana tujuan tersebut tercapai.

2.1.7 Pelatihan dan Pengelolaan Training Center

Pelatihan adalah suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai guna mencapai kinerja yang optimal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Gary Dessler (2017), pelatihan (*training*) merupakan upaya untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan kerja kepada pegawai yang berkaitan langsung dengan tugas pekerjaannya saat ini.

Sementara itu, Werther dan Davis (2014) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk mengisi kesenjangan antara keterampilan yang dibutuhkan organisasi dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Pelatihan yang efektif tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.

Menurut **Goldstein dan Ford (2002),** proses pelatihan yang efektif mencakup:

1. Analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*),
2. Perencanaan dan desain pelatihan,
3. Implementasi pelatihan, dan
4. Evaluasi pelatihan (*training evaluation*).

Training center dalam organisasi modern, khususnya di industri yang padat regulasi seperti penerbangan, memiliki peran tidak hanya sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi juga sebagai *strategic learning partner*. Fungsi strategis ini mencakup:

- Menjamin keberlanjutan kompetensi teknis dan keselamatan,
- Menyesuaikan pelatihan dengan perubahan regulasi,
- Mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan (*learning organization*).

Menurut **Armstrong (2014),** pusat pelatihan yang efektif harus mampu merespon dinamika bisnis dengan cepat melalui penyediaan program yang fleksibel dan berbasis kebutuhan organisasi.

2.1.8 Perbandingan Pendekatan ISO 31000 dan Enterprise Risk Management (ERM)

Dalam penerapan manajemen risiko organisasi, terdapat berbagai kerangka kerja yang dapat digunakan, di antaranya ISO 31000:2018 dan Enterprise Risk Management (ERM). ISO 31000 memberikan pedoman umum mengenai prinsip,

kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi. Fokus utama ISO 31000 adalah menciptakan dan melindungi nilai organisasi melalui proses identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, monitoring, dan pelaporan risiko secara sistematis.

Sementara itu, Enterprise Risk Management (ERM) merupakan pendekatan yang lebih strategis karena mengintegrasikan pengelolaan risiko ke dalam proses pencapaian tujuan organisasi. ERM tidak hanya berfokus pada pengendalian risiko operasional, tetapi juga mengaitkan risiko dengan sasaran strategis, pengambilan keputusan, kinerja organisasi, dan penciptaan nilai jangka panjang.

Dalam konteks BUMN, pendekatan ERM diperkuat melalui PER-2/MBU/03/2023 dan SK-6/DKU.MBU/10/2023 yang menekankan keterkaitan antara risiko, sasaran perusahaan, Key Risk Indicator (KRI), serta evaluasi kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menggunakan proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 sebagai alat identifikasi dan evaluasi risiko, tetapi juga menggunakan perspektif ERM untuk menilai bagaimana risiko-risiko tersebut mempengaruhi pencapaian Objective and Key Results (OKR) pada Training Center.

Dengan demikian, ISO 31000 digunakan sebagai landasan metodologis dalam proses manajemen risiko, sedangkan ERM digunakan sebagai perspektif strategis untuk menghubungkan risiko dengan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.9 Integrasi Manajemen Risiko dengan Performance Management (OKR)

Menurut John Doerr (2018), Objective and Key Results (OKR) merupakan sistem manajemen kinerja yang digunakan untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam sasaran yang terukur. Keberhasilan pencapaian OKR sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola ketidakpastian yang dapat menghambat pencapaian sasaran tersebut.

Dalam perspektif manajemen risiko modern, setiap objective organisasi memiliki potensi risiko yang dapat menyebabkan ketidaktercapaian target kinerja. Oleh karena itu, proses identifikasi dan evaluasi risiko perlu dilakukan dengan mengacu pada tujuan yang ingin dicapai. Risiko yang memiliki dampak tinggi terhadap pencapaian objective harus memperoleh prioritas penanganan yang lebih besar dibandingkan risiko lainnya.

Pada Training Center, sasaran kinerja seperti peningkatan training production hours, peningkatan revenue dari excess capacity, pemenuhan compliance 100%, dan peningkatan EBITDA merupakan objective yang harus dicapai. Risiko-risiko yang muncul pada proses bisnis pelatihan berpotensi menghambat pencapaian objective tersebut. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko menjadi instrumen penting untuk menjaga keberhasilan implementasi OKR.

Penelitian ini memposisikan risiko sebagai faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Semakin efektif mitigasi risiko yang dilakukan, semakin besar peluang Training Center untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat landasan teoretis, penelitian ini mengacu pada beberapa studi terdahulu yang relevan:

1. Elly Musdiana Mayang Putri (2024)

   Manajemen Risiko

   Membahas Implementasi manajemen risiko pada Lembaga pelatihan dan pembinaan berbasis digital. Hal ini berkaitan dengan Industri pelatihan dan pembinaan menghadapi tantangan yang semakin kompleks, terutama terkait dengan keamanan data, keberlangsungan operasi, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Implementasi manajemen risiko menjadi krusial untuk memastikan bahwa PT. Indotraining Multi Solusi dapat beroperasi secara efisien sambil meminimalisir potensi risiko yang dapat mengganggu proses bisnis. Dalam hal penelitian ini manajemen risiko di training center pada perusahaan penerbangan guna memitigasi risiko yang dapat mengganggu proses bisnis serta untuk mencapai kinerja unit.

2. Muhammad Asir (2023).

   Manajemen Sumber Daya Manusia

   Peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja perusahaan : studi manajemen sumber daya manusia. Jurnal ini berkaitan dengan manajemen risiko memiliki peran positif pada kinerja perusahaan, menjadi salah satu

acuan yang digunakan untuk mengelola sumber daya yang ada dalam perusahaan. Dalam melakukan proses manajemen risiko memiliki peran positif untuk pencapaian kinerja di unit training center.

3. Safrun Robiallah (2023).

   "Analisis Manajemen Risiko pada Penambangan Batubara di PT Bukit Asam Tbk."

   Memberikan gambaran tentang pendekatan manajemen risiko sesuai referensi Peraturan Menteri BUMN Nomor 02/MBU/03/2023 serta melihat pengaruh penerapan manajemen risiko pada aktivitas penambangan pada aspek operational dan *social & environment*. Penerapan referensi Peraturan Menteri BUMN terkait manajemen risiko akan dilakukan dalam penelitian ini sesuai dengan SK-6/DKU.MBU/10/2023 tentang petunjuk teknis proses manajemen risiko dan agregasi pada taksonomi risiko portofolio BUMN.

4. Rahmadanis (2023).

   "Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Pada PT Indofood Sukses Makmur"

   Mengulas terkait manajemen risiko yang diterapkan di berbagai divisi pada PT Indofood serta peran manajemen risiko yang sangat penting dalam mempersiapkan perusahaan untuk menghadapi situasi yang dapat menyebabkan kerugian setelah masa pandemic Covid-19. Dalam hal ini pengelolaan risiko pada training center di Perusahaan Penerbangan, dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja unit maupun dapat berdampak ke perusahaan yang berkaitan langsung dengan SDM.

5. Lorraine Dearden, Howard Reed and John Van Reenen (2006)

   The Impact of Training on Productivity and Wages : *Evidence from British Panel Data*. Penelitian ini menelaah bahwa pelatihan karyawan di sektor swasta memiliki dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas perusahaan, bahkan lebih besar daripada dampaknya terhadap upah. Dalam penelitian pengelolaan risiko pada *training center* di Perusahaan Penerbangan berkaitan dengan pencapaian kinerja unit dengan

mengembangkan SDM untuk dapat berkontribusi pada Perusahaan.

6. Gustin Simatupang, Afif Rahman, Jesman Hasibuan, Juniman Telaumbanua, Agnes Hutabarat, Gad Edison, Yolanda Yunifer Pateh, M. L. Denny Tewu (2022)

   Manajemen Risiko Berbasis *Key Performance Indicator* Pada Credit Union. Dalam hal penelitian ini menunjukan bahwa mitigasi risiko yang dilakukan credit union dikatakan efektif karena dapat menurunkan *risk of level* secara signifikan tetapi mitigasi akan lebih efisien apabila dilakukan secara bertahap karena biaya mitigasi yang sangat besar dapat mempengaruhi *cash flow* koperasi credit union. Dalam penelitian pengelolaan risiko pada *training center* di Perusahaan Penerbangan berkaitan dengan pencapaian kinerja unit.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, kerangka konseptual serta diagram alur dirancang sebagai berikut:

Tabel 6. List Variabel Utama dan Sub Variabel

No	Variabel Utama	Sub-Variabel / Indikator Utama
1	**Proses Bisnis Pengelolaan Pelatihan**	- Analisis kebutuhan pelatihan - Perencanaan dan penyusunan program - Pelaksanaan pelatihan - Evaluasi pelatihan
2	**Risiko Ketidaktercapaian Tujuan (KTD)**	- Internal: keterbatasan SDM, sarana, metode, dokumentasi - Eksternal: regulasi, pandemi, geopolitik
3	**Analisis dan Evaluasi Risiko**	- Identifikasi risiko - Penilaian peluang dan dampak - Penentuan level risiko menggunakan matriks probabilitas vs dampak
4	**Strategi Mitigasi Risiko**	- Avoid (menghindari) - Reduce (mengurangi) - Transfer (memindahkan) - Accept (menerima)
5	**Mekanisme Monitoring & Pelaporan**	- Penerapan manajemen risiko sesuai PER-2/MBU/3/2023
6	**Kinerja**	- Keselarasan *Objective* dan *Key Results*

Gambar 3. Diagram Alur

