BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan manufaktur merupakan salah satu sektor industri yang memiliki tingkat kompleksitas operasional yang tinggi karena melibatkan berbagai aktivitas yang saling terintegrasi mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, pengendalian kualitas, penyimpanan, distribusi, hingga pelayanan kepada pelanggan. Kompleksitas tersebut menyebabkan perusahaan manufaktur menghadapi berbagai risiko operasional yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Risiko operasional dapat berasal dari kegagalan proses internal, kesalahan manusia, gangguan sistem, kerusakan peralatan, ketidaksesuaian kualitas produk, hingga gangguan rantai pasok yang dapat mengakibatkan kerugian finansial maupun nonfinansial bagi perusahaan.

Industri manufaktur kaca merupakan salah satu industri yang memiliki karakteristik risiko operasional yang relatif tinggi dibandingkan sektor manufaktur lainnya. Proses produksi yang melibatkan penggunaan temperatur tinggi, mesin berkapasitas besar, konsumsi energi yang signifikan, serta tuntutan kualitas produk yang ketat menjadikan pengelolaan risiko sebagai aspek yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan operasional perusahaan. Selain itu, meningkatnya persaingan industri, fluktuasi harga bahan baku, perkembangan teknologi, serta tuntutan pelanggan terhadap kualitas produk yang semakin tinggi menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen risiko yang efektif dan terintegrasi.

PT XYZ sebagai perusahaan manufaktur kaca menghadapi berbagai risiko operasional yang dapat memengaruhi efektivitas proses bisnis dan pencapaian target perusahaan. Berdasarkan hasil identifikasi risiko operasional pada beberapa fungsi utama perusahaan, ditemukan bahwa terdapat sejumlah risiko yang berada pada kategori tinggi. Risiko tersebut antara lain

ketidaksesuaian stok bahan baku terhadap batas minimum dan maksimum yang telah ditetapkan pada fungsi PPC dan Warehouse dengan skor risiko sebesar 15, risiko defect kaca yang tidak tersortir secara otomatis pada fungsi *Technical Quality Assurance (TQA)* dengan skor risiko sebesar 15, serta risiko ketidaktepatan dalam penentuan akar penyebab masalah *(root cause analysis)* pada fungsi *Product Development* dengan skor risiko sebesar 12. Temuan ini menunjukkan bahwa risiko operasional tidak hanya berasal dari proses produksi utama, tetapi juga berasal dari fungsi pendukung yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas produk dan efektivitas operasional perusahaan.

Untuk menghadapi berbagai risiko tersebut, perusahaan perlu menerapkan manajemen risiko yang terstruktur dan sistematis. Salah satu kerangka kerja yang banyak digunakan secara internasional adalah ISO 31000:2018 yang memberikan panduan mengenai prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko. ISO 31000 menekankan pentingnya integrasi manajemen risiko ke dalam seluruh aktivitas organisasi sehingga risiko dapat dikelola secara proaktif dan menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. Melalui penerapan ISO 31000, organisasi diharapkan mampu meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan, memperkuat tata kelola perusahaan, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian.

Di sisi lain, keberhasilan implementasi manajemen risiko tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan menilai risiko, tetapi juga memerlukan mekanisme pengawasan yang efektif untuk memastikan bahwa pengendalian risiko berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Dalam konteks tersebut, fungsi audit internal memiliki peran strategis dalam memberikan *assurance* dan konsultasi independen terkait efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal perusahaan. Audit internal berperan dalam mengevaluasi kecukupan pengendalian yang diterapkan, mengidentifikasi kelemahan proses bisnis, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun manajemen risiko dan audit internal memiliki tujuan yang saling melengkapi, pada praktiknya kedua fungsi tersebut sering kali berjalan secara terpisah. Manajemen risiko berfokus pada identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko, sedangkan audit internal berfokus pada evaluasi efektivitas pengendalian dan pemberian *assurance* kepada manajemen. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan duplikasi aktivitas, perbedaan prioritas risiko, ketidakefisienan penggunaan sumber daya, serta kurang optimalnya pemanfaatan informasi risiko dalam proses audit. Akibatnya, peluang untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko melalui sinergi kedua fungsi tersebut belum dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Hasil survei yang dilakukan terhadap praktisi manajemen risiko, audit internal, dan manajemen operasional di PT XYZ menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko dan audit internal secara umum telah berjalan dengan baik dengan nilai rata-rata sebesar 4,04 dari skala 5. Namun demikian, responden menunjukkan tingkat persetujuan yang lebih tinggi terhadap kebutuhan penguatan integrasi antara kedua fungsi tersebut. Kebutuhan akan forum koordinasi risiko lintas fungsi memperoleh nilai rata-rata 4,44, kebutuhan *dashboard* risiko terintegrasi memperoleh nilai 4,56, penerapan audit berbasis *enterprise risk* memperoleh nilai 4,56, penguatan budaya risiko memperoleh nilai 4,72, serta penerapan model integrasi memperoleh nilai 4,50. Temuan tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal yang diharapkan dalam pengelolaan risiko operasional perusahaan.

Hasil pertanyaan terbuka juga menunjukkan bahwa hambatan utama integrasi manajemen risiko dan audit internal meliputi kurangnya koordinasi lintas fungsi, rendahnya keterlibatan *risk owner,* budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung pengelolaan risiko, kualitas dan integrasi data yang belum optimal, serta belum adanya kesamaan persepsi dalam memahami dan mengkomunikasikan risiko. Beberapa responden menekankan pentingnya penyelarasan bahasa risiko *(risk language alignment),* peningkatan *awareness*

risk owner, dan penggunaan dashboard risiko terintegrasi sebagai faktor utama yang dapat meningkatkan efektivitas integrasi kedua fungsi tersebut.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas penerapan ISO 31000 maupun peran audit internal dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko organisasi. Sebagian besar penelitian berfokus pada implementasi manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 atau efektivitas audit internal secara terpisah. Penelitian lain menyoroti hubungan antara manajemen risiko dan audit internal dalam mendukung tata kelola perusahaan. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dalam pengelolaan risiko operasional pada industri manufaktur kaca masih sangat terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian belum membahas faktor-faktor integrasi seperti penyelarasan bahasa risiko, penguatan peran risk owner, dan pemanfaatan dashboard risiko terintegrasi dalam mendukung efektivitas pengelolaan risiko operasional.

Penelitian mengenai manajemen risiko dan audit internal mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir. Seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, organisasi tidak lagi memandang manajemen risiko dan audit internal sebagai fungsi yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari sistem tata kelola yang saling terintegrasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan risiko organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menyelaraskan proses identifikasi risiko, mitigasi risiko, dan aktivitas assurance yang dilakukan oleh fungsi audit internal.

Penelitian oleh Rismayanti, Kartini, dan Nagu (2022) menunjukkan bahwa audit internal memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas Enterprise Risk Management (ERM) melalui peningkatan kualitas pengendalian dan tata kelola organisasi. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa audit internal tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi

juga sebagai mitra strategis dalam mendukung efektivitas pengelolaan risiko perusahaan.

Selanjutnya, Simarmata dan Supriyono (2023) dalam studi kasus pada PT PLN UIKL Kalimantan menemukan bahwa penerapan Risk-Based Internal Auditing (RBIA) mampu meningkatkan kualitas manajemen risiko melalui pendekatan audit yang berfokus pada area-area berisiko tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemanfaatan informasi risiko dalam perencanaan audit dapat meningkatkan efektivitas pengawasan dan memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi organisasi.

Dalam konteks perencanaan audit berbasis risiko, Wang, Ferreira, dan Yan (2023) mengembangkan model integrated risk-based internal audit planning yang menunjukkan bahwa integrasi informasi risiko ke dalam proses audit dapat meningkatkan efektivitas alokasi sumber daya audit dan kualitas pengambilan keputusan manajemen. Penelitian tersebut menegaskan bahwa pendekatan audit yang terintegrasi dengan manajemen risiko memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan pendekatan audit konvensional.

Sementara itu, Jalilvand dan Moorthy (2023) melalui studi implementasi *Enterprise Risk Management* menunjukkan bahwa sistem manajemen risiko yang terintegrasi mampu meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan gangguan operasional. Penelitian tersebut menekankan pentingnya penyelarasan proses identifikasi risiko, penilaian risiko, dan pengambilan keputusan manajemen agar risiko dapat dikelola secara lebih efektif.

Kajian literatur yang dilakukan oleh Baharom (2024) menunjukkan bahwa tren penelitian mengenai integrasi audit internal dan manajemen risiko terus meningkat secara signifikan dalam dua dekade terakhir. Hasil bibliometric analysis tersebut mengungkapkan bahwa penelitian-penelitian terkini mulai bergeser dari pendekatan yang bersifat silo menuju pendekatan tata kelola yang

lebih terintegrasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor keuangan, organisasi publik, dan tata kelola perusahaan secara umum, sedangkan kajian yang secara spesifik membahas integrasi manajemen risiko dan audit internal pada sektor manufaktur masih relatif terbatas.

Meskipun berbagai penelitian tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam pengembangan manajemen risiko dan audit internal, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu membahas implementasi manajemen risiko atau audit internal secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai mekanisme integrasi kedua fungsi tersebut. Kedua, penelitian yang secara khusus mengkaji integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dalam konteks risiko operasional pada industri manufaktur kaca masih sangat terbatas. Ketiga, faktor-faktor integrasi yang bersifat praktis seperti penyelarasan bahasa risiko (risk language alignment), keterlibatan aktif risk owner, koordinasi lintas fungsi, dan penggunaan dashboard risiko terintegrasi belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya, padahal faktor-faktor tersebut muncul sebagai isu dominan berdasarkan hasil survei dan wawancara awal yang dilakukan di PT XYZ.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi untuk dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk **menganalisis tingkat integrasi manajemen risiko dan audit internal di PT XYZ, mengidentifikasi hambatan dan faktor pendukung integrasi, serta merumuskan model integrasi yang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko operasional perusahaan.** Dari sisi akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal melalui penyajian bukti empiris dari sektor manufaktur kaca yang masih relatif jarang diteliti. Dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan model integrasi yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko

operasional melalui sinergi antara fungsi manajemen risiko, audit internal, dan *risk owner*. Sementara itu, dari sisi kebijakan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen perusahaan dalam menyusun kebijakan tata kelola risiko yang lebih terintegrasi, memperkuat penerapan prinsip-prinsip ISO 31000, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam menghadapi risiko operasional yang semakin kompleks.

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fungsi manajemen risiko dan audit internal belum terintegrasi secara optimal.
2. Risk register belum digunakan secara maksimal sebagai dasar pengambilan keputusan.
3. Audit internal belum sepenuhnya menerapkan pendekatan RBIA.
4. Belum terdapat mekanisme koordinasi formal lintas fungsi.
5. Belum tersedia model integrasi pengawasan risiko operasional.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini difokuskan pada bagaimana integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko operasional di PT XYZ sebagai perusahaan manufaktur kaca.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat integrasi antara fungsi manajemen risiko dan audit internal dalam mendukung pengelolaan risiko operasional di PT XYZ?
2. Apa saja hambatan dan faktor pendukung dalam integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal pada PT XYZ?
3. Bagaimana model integrasi manajemen risiko dan audit internal yang efektif untuk meningkatkan pengelolaan risiko operasional di PT XYZ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan mengevaluasi tingkat integrasi antara fungsi manajemen risiko dan audit internal dalam mendukung efektivitas pengelolaan risiko operasional perusahaan.
2. Menganalisis hambatan dan faktor pendukung yang memengaruhi keberhasilan integrasi manajemen risiko dan audit internal di PT XYZ.
3. Merumuskan model integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko operasional di PT XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
    a. Memberikan gambaran mengenai tingkat efektivitas penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dalam pengelolaan risiko operasional.
    b. Mengidentifikasi kesenjangan *(gap)* antara kondisi eksisting dan kondisi ideal integrasi manajemen risiko dan audit internal.
    c. Menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun strategi penguatan tata kelola risiko melalui peningkatan koordinasi antara fungsi manajemen risiko, audit internal, dan risk owner.
    d. Memberikan rekomendasi model integrasi yang dapat meningkatkan efektivitas pengendalian risiko operasional, kualitas pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan perusahaan.

2. Bagi Akademisi
    a. Menambah literatur mengenai integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dalam konteks perusahaan manufaktur.

b. Memberikan bukti empiris mengenai implementasi integrasi fungsi manajemen risiko dan audit internal dalam pengelolaan risiko operasional.
c. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas *Enterprise Risk Management (ERM),* ISO 31000, *Risk-Based Internal Audit (RBIA),* maupun *Three Lines Model.*
d. Memperkaya kajian mengenai faktor-faktor keberhasilan integrasi manajemen risiko dan audit internal, khususnya terkait *risk language alignment, risk owner engagement,* dan *integrated risk dashboard.*

3. Bagi Praktisi

a. Menyediakan praktik baik *(best practice)* mengenai integrasi manajemen risiko dan audit internal dalam pengelolaan risiko operasional perusahaan manufaktur.
b. Memberikan panduan bagi praktisi manajemen risiko dan audit internal dalam meningkatkan koordinasi, pertukaran informasi risiko, dan efektivitas pengawasan.
c. Menjadi referensi dalam pengembangan dashboard risiko terintegrasi sebagai sarana monitoring dan pelaporan risiko yang lebih efektif.
d. Mendukung implementasi tata kelola perusahaan yang baik *(Good Corporate Governance)* melalui penguatan sinergi antara fungsi operasional, manajemen risiko, dan audit internal.

4. Bagi Regulator dan Pembuat Kebijakan

a. Memberikan masukan mengenai pentingnya integrasi manajemen risiko dan audit internal dalam mendukung efektivitas tata kelola perusahaan.
b. Menjadi referensi dalam pengembangan pedoman penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan Risk-Based Internal Audit pada sektor manufaktur.

Universitas Kristen Indonesia

c. Mendukung implementasi prinsip-prinsip tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal yang selaras dengan konsep *Three Lines Model* yang dikembangkan oleh *The Institute of Internal Auditors.*

1.6 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan sebagai berikut:

1. Penelitian difokuskan pada pengelolaan risiko operasional di PT XYZ dan tidak membahas secara mendalam risiko strategis, risiko keuangan, risiko pasar, maupun risiko hukum.
2. Kajian manajemen risiko dalam penelitian ini dibatasi pada penerapan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018.
3. Kajian audit internal dalam penelitian ini difokuskan pada perannya dalam memberikan *assurance* dan konsultasi terkait efektivitas pengelolaan risiko operasional, termasuk penerapan pendekatan *Risk-Based Internal Audit (RBIA).*
4. Penelitian hanya dilakukan pada PT XYZ sebagai perusahaan manufaktur kaca sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada industri lain yang memiliki karakteristik risiko berbeda.
5. Data penelitian diperoleh dari kuesioner, wawancara, dokumen internal perusahaan, serta hasil identifikasi risiko yang tersedia pada saat penelitian dilakukan. Keterbatasan akses terhadap data yang bersifat rahasia perusahaan dapat memengaruhi kedalaman analisis.
6. Penelitian berfokus pada identifikasi kondisi eksisting, analisis kesenjangan *(gap analysis),* dan perumusan model integrasi manajemen risiko dan audit internal, tanpa melakukan implementasi dan pengujian model secara langsung.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini disusun untuk memberikan gambaran mengenai alur penelitian yang dilakukan dalam menganalisis integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dalam mengelola risiko operasional di PT XYZ.

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian yang mendasari pentingnya integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dalam pengelolaan risiko operasional pada perusahaan manufaktur kaca. Selain itu, bab ini memuat rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori, konsep, standar, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian. Pembahasan meliputi konsep risiko operasional, manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018, audit internal, *Risk-Based Internal Audit (RBIA), Three Lines Model,* tata kelola perusahaan *(Good Corporate Governance),* integrasi manajemen risiko dan audit internal, serta penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam penyusunan kerangka pemikiran dan pengembangan model penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan pendekatan penelitian, desain penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengolahan dan analisis data, serta tahapan penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan kualitatif untuk

mengevaluasi kondisi eksisting, mengidentifikasi kesenjangan (gap), serta merumuskan model integrasi manajemen risiko dan audit internal.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum PT XYZ, hasil pengumpulan dan pengolahan data penelitian, analisis penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal, analisis tingkat integrasi kedua fungsi dalam pengelolaan risiko operasional, identifikasi hambatan dan faktor pendukung integrasi, analisis kesenjangan *(gap analysis)*, serta pembahasan hasil penelitian dengan mengaitkannya pada teori dan penelitian terdahulu. Pada bab ini juga disajikan model integrasi manajemen risiko dan audit internal yang diusulkan berdasarkan hasil penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian. Selain itu, bab ini memuat implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran yang ditujukan kepada PT XYZ, akademisi, dan peneliti selanjutnya terkait pengembangan integrasi manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan audit internal dalam pengelolaan risiko operasional.