SKRIPSI

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING

POLITEKNIK NEGERI BALI

NAMA : FEBBY BULAN MAHARANI
NIM : 2115644095

PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

2025

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING

Febby Bulan Maharani
2115644095
(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Melaksanakan kegiatan operasional di perusahaan jasa konsultan tentu mengandung potensi risiko yang harus diantisipasi, khususnya terkait proses kerja, sumber daya manusia, dan sistem teknologi. Variasi risiko yang mungkin muncul dalam setiap aktivitas operasional menuntut adanya penerapan manajemen risiko yang terstruktur dan berkelanjutan. Dalam hal ini, manajemen risiko berperan sebagai fasilitator dan proses identifikasi, evaluasi, serta pengendalian terhadap risiko yang terjadi. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah *Enterprise Risk Management* (ERM), yang menawarkan pengelolaan risiko secara menyeluruh dengan prinsip-prinsip berbasis COSO. Secara umum, penelitian ini berfokus untuk menganalisis risiko dari kegiatan operasional yang terjadi di Firma Tarik Consulting melalui pendekatan ERM. Dalam implementasinya, risiko operasional dikelola melalui tahapan identifikasi risiko, penilaian risiko berdasarkan *likelihood* dan *severity,* pemetaan ke dalam matix risiko, serta penerapan strategi pengendalian sesuai tingkat urgensinya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan operasional di Firma Tarik Consulting masih memiliki kerentanan terhadap risiko, terutama pada aspek gangguan sistem perpajakan (e-Faktur dan e-SPT) dan tingginya turnover pegawai. Risiko-risiko tersebut dinilai memiliki dampak signifikan terhadap keberlangsungan layanan kepada klien. Berdasarkan hasil analisis, dibuatlah matix risiko yang digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas pengendalian yang tepat, sehingga perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan ketahanan operasionalnya secara berkelanjutan.

Kata Kunci: risiko operasional, manajemen risiko, *enterprise risk management*

OPERATIONAL RISK ANALYSIS BASED ON THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT APPROACH AT TARIK CONSULTING FIRM

Febby Bulan Maharani
2115644095
(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

Carrying out operational activities in a consulting firm inherently involves various risks that must be anticipated, particularly in areas such as work processes, human resources, and technological systems. The wide range of potential risks in each operational function necessitates a structured and continuous risk management approach. In this context, risk management serves as a facilitator in the process of identifying, evaluating, and controlling risks. One of the applicable frameworks is Enterprise Risk Management (ERM), which provides a comprehensive risk management structure based on COSO principles. Generally, this study focuses on analyzing operational risks within Tarik Consulting Firm using the ERM approach. The implementation involves identifying risks, assessing their likelihood and severity, mapping them into a risk matrix, and developing appropriate control strategies based on their urgency level. This study uses a descriptive qualitative method with data collected through interviews, questionnaires, and documentation. The results indicate that the operational activities at Tarik Consulting remain vulnerable to various risks, particularly system disruptions in tax applications (e-Faktur and e-SPT) and the high turnover rate among employees. These risks are considered to have a significant impact on the company's service continuity and operational stability. Based on the analysis, a risk matrix was developed to determine priority areas for mitigation and control, allowing the company to improve its operational effectiveness and resilience in a sustainable manner.

Keywords: operational risk, risk management, enterprise risk management

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PADA FIRMA TARIK CONSULTING

SKRIPSI

Dibuat sebagau Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali

NAMA : FEBBY BULAN MAHARANI
NIM : 2115644095

POLITEKNIK NEGERI BALI

PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2025

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Febby Bulan Maharani

NIM : 2115644095

Program Studi : Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management Pada Firma Tarik Consulting

Pembimbing : I Made Sudana SE., M.Si

Dr. Ir. I Gede Made Karma, MT

Tanggal Uji : 14 Agustus 2025

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat, saduran karya pihak lain atau ***Generative Artificial Intelligence (GenAI)*** kecerdasan buatan serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 14 Agustus 2025

Febby Bulan Maharani

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : FEBBY BULAN MAHARANI
NIM : 2115644095

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

DOSEN PEMBIMBING I	DOSEN PEMBIMBING II
I Made Sudana, SE., M.Si	Dr. Ir. I Gede Made Karma, MT
NIP 196112281990031001	NIP 196207191990031002

JURUSAN AKUNTANSI
KETUA

I Made Bagiada., S.E., M.Si., Ak.
NIP 197512312005011003

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING

Telah Diuji dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 14 bulan Agustus tahun 2025

PANITIA PENGUJI

KETUA:

I Made Sudana, SE., M.Si
NIP.196112281990031001

ANGGOTA:

1. **Putu Rany Wedasuari,SE.,M.Si.,Ak**
   NIP 202111001

2. **Drs. I Nyoman Sukra,M.Hum**
   NIP 196212191993031002

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa/Ida Sang Hyang Widhi Wasa karena atas berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "**Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan *Enterprise Risk Management* Pada Firma Tarik Consulting"** tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali. Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan serta dukungan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali.
2. I Made Bagiada, S.E., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan arahan dan petunjuk dalam menyelesaikan perkuliahan di Politeknik Negeri Bali.
3. Ni Nengah Lasmini, S.S.T.Ak., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah membantu memberikan arahan dan melancarkan penyusunan skripsi ini.
4. Wayan Hesadijaya Utthavi, S.E., M.Si., selaku Koordinator Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, yang telah membantu memberikan arahan dan melancarkan penyusunan skripsi ini.

5. I Made Sudana SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah berbaik hati menyediakan waktu, tenaga, pikiran, serta motivasi untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini
6. Dr. Ir. I Gede Made Karma, MT selaku Dosen Pembimbing II yang telah berbaik hati menyediakan waktu, tenaga, pikiran, serta motivasi untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Staf serta Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali pengampu mata kuliah yang senantiasa telah memberikan jalan serta arahan kepada peneliti hingga peneliti sampai pada penyelesaian penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh Civitas Akademika Politeknik Negeri Bali yang senantiasa telah mendukung dan memberikan jalan kepada peneliti selama perkuliahan hingga peneliti sampai pada tahap penyelesaian penyusunan skripsi ini.
9. Seluruh informan penelitian yang telah bersedia menerima, membimbing dan tentunya meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk berpartisipasi menyertai peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini.
10. Kedua orang tua, adik, serta seluruh keluarga peneliti yang telah memberikan doa restu serta dukungan moral yang menjadi motivator peneliti selama proses penyusunan skripsi ini.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah senantiasa memberikan dukungan, baik secara moral maupun material serta motivasi dan doa hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari seutuhnya dan sepenuhnya keterbatasan ilmu dan kekurangan peneliti dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. Oleh karena itu, peneliti

mengharapkan dorongan moril berbentuk kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Badung, 31 Juli 2025

Febby Bulan Maharani

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan ..... **i**
Abstrak ..... **ii**
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan ..... **iv**
Kata Pengantar ..... **viii**
Daftar Isi ..... **xi**
Daftar Gambar ..... **xiii**
Daftar Lampiran ..... **xiv**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 4
C. Batasan Masalah 4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian 4
BAB II KAJIAN PUSTAKA **6**
A. Kajian Teori 6
B. Kajian Penelitian yang Relevan 9
C. Alur Pikir 11
BAB III METODE PENELITIAN **14**
A. Jenis Penelitian 14
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian 14
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data 15
D. Keabsahan Data 16
E. Analisis Data 17
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **19**
A. Hasil Penelitian 19
B. Pembahasan 24
C. Keterbatasan Penelitian 41
BAB V PENUTUP **43**
A. Simpulan 43
B. Implikasi 44
C. Saran 44
DAFTAR PUSTAKA **25**
LAMPIRAN **26**

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Risiko Operasional Firma Tarik Consulting 20

Tabel 4. 2 Pengaruh Risiko 22

Tabel 4. 3 Hasil Matrix 23

Tabel 4. 4 Pengendalian risiko 33

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Pikir Penelitian 13

Gambar 3. 1 Teknik Analisis Data 18

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : **Pertanyaan Wawancara**
Lampiran 2 : **Hasil Wawancara**
Lampiran 3 : **Kuesioner**

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen memegang peranan yang sangat strategis dalam ranah bisnis sebagai entitas yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya, guna memastikan tercapainya tujuan organisasi secara optimal, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi. Dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh intensitas persaingan yang semakin tinggi, kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja menjadi suatu keharusan, sehingga menjadikan fungsi manajerial sebagai komponen yang esensial dalam keberlangsungan operasional perusahaan (Idrus et al., 2023). Fungsi-fungsi manajerial, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian, dilaksanakan secara sistematis guna menjamin bahwa seluruh kegiatan operasional bisnis sejalan dengan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya (Asnora, 2024). Namun demikian, praktik manajerial tidak semata-mata terbatas pada pengelolaan sumber daya, melainkan juga mencakup tanggung jawab dalam mengidentifikasi serta mengelola berbagai bentuk risiko yang berpotensi mengganggu kelancaran operasional harian perusahaan. Risiko operasional sendiri merupakan kategori risiko yang memiliki keterkaitan langsung dengan aktivitas internal organisasi, yang timbul akibat kegagalan dalam proses, kesalahan manusia, malfungsi sistem teknologi, maupun gangguan yang berasal dari faktor eksternal (Ubaidillah & Purwaningsih, 2023).

Risiko operasional memiliki dampak yang signifikan terhadap keberlangsungan suatu kegiatan usaha, termasuk dalam sektor jasa konsultan pajak yang rentan terhadap berbagai fenomena yang dapat memicu timbulnya risiko tersebut. Dalam menjalankan fungsinya, konsultan pajak dihadapkan pada berbagai tantangan yang bersifat kritis, antara lain kegagalan sistem teknologi, hilangnya dokumen penting, serta gangguan terhadap keamanan data yang dikelola (Ng et al., 2022). Firma Tarik Consulting sebagai salah satu perusahaan konsultan pajak yang telah berdiri sejak tahun 1992 di Bali, juga menghadapi berbagai tantangan tersebut. Seiring perkembangan teknologi dan digitalisasi layanan, muncul kebutuhan untuk menerapkan sistem informasi yang andal dan aman, kendala awal yang dihadapi pegawai dalam menguasai sistem dan teknologi di Firma Tarik Consulting berawal dari minimnya pelatihan komprehensif serta transisi teknologi yang dilakukan secara cepat, perbedaan latar belakang kompetensi pegawai membuat kemampuan adaptasi terhadap sistem bervariasi, sementara panduan operasional yang terbatas dan beban kerja yang tinggi semakin memperbesar potensi terjadinya kesalahan pegawai dalam input data dan melakukan layanan lainnya. Di sisi lain, dinamika peraturan perpajakan yang sering berubah juga menuntut adanya kemampuan beradaptasi yang cepat dan tepat dari seluruh lini organisasi.

Fenomena yang tidak ditangani secara tepat dapat menimbulkan risiko operasional yang signifikan, sehingga menghambat pencapaian tujuan perusahann. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai pendekatan yang terstruktur dalam mengelola

risiko operasional. *Enterprise Risk Management* (ERM) membantu perusahaan untuk mengidentifikasi permasalahan operasional, menilai probabilitas dan dampaknya terhadap aktivitas perusahaan, serta menetapkan strategi pengendalian yang tepat (Damayanti & Venusita, 2022). Dengan pendekatan ini, fenomena seperti kesalahan pegawai, keterlambatan sistem penagihan, dan gangguan teknologi tidak hanya dicatat sebagai kejadian insidental, tetapi menjadi bagian dari sistem manajemen risiko yang terdokumentasi dan dapat di evaluasi secara berkala.

Pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) merupakan pendekatan yang tepat dikarenakan proses yang dipengaruhi oleh entitas dewan direksi, manajemen dan personal lainnya, diterapkan pada pengaturan strategi dan di seluruh perusahaan (Ibnu et al., 2021). Pendekatan ini dirancang untuk identifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko untuk tetap berada pada batas risiko perusahaan, untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian tujuan entitas (Lubis dan Imsar, 2022). Sehingga menurut *Commite Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) penting menetapkan prosedur dan tujuan untuk mencapai keselarasan yang ideal antara pengembangan bisnis dan bahaya yang ada.

Masalah yang timbul pada perusahaan khususnya konsultan pajak Firma Tarik Consulting muncul dari beberapa aspek. Munculnya masalah-masalah tersebut, berakibat pada operasional perusahaan yang perlu *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai pendekatan guna meminimalisir risiko. Penelitian

ini mengangkat masalah "Analisi Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan *Enterprise Risk Management* Pada Firma Tarik Consulting".

B. Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yakni bagaimana pelaksanaan analisis terhadap risiko operasional berdasarkan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada Firma Tarik Consulting?

C. Batasan Masalah

Penelitian ini hanya berfokus pada risiko operasional pada periode tahun 2023 hingga 2024. Penulis membatasi masalah untuk memudahkan dalam melakukan penelitian guna memaksimalkan hasil penelitian.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

   Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengungkapkan risiko operasional yang terjadi di perusahaan pelayanan jasa konsultan berdasarkan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM).

2. Manfaat Penelitian

   Setelah menjelaskan tujuan penelitian, adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu :

   a. Manfaat Teoretis

      Melalui penelitian ini diharapkan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang nantinya bisa digunakan sebagai

penambah literatur atau referensi seputaran manajemen risiko khususnya terkait risiko operasional.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Firma Tarik Consulting

Melalui penelitian ini diharapkan akan membawa manfaat bagi kemajuan Firma Tarik Consulting melalui berbagai analisa yang terjadi dalam perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan bermanfaat sebagai pegangan atau acuan perusahaan dalam menghadapi setiap risiko operasional yang terjadi dalam menghadapi klien.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Sebagai perguruan tinggi vokasi, Politeknik Negeri Bali bisa memanfaatkan penelitian ini sebagai bahan ajar untuk mahasiswa terkhusus dibidang akuntansi dan manajemen.

3) Bagi Mahasiswa

Manfaat penelitian ini bagi mahasiswa yaitu dapat mengimplementasikan ilmu yang sudah didapatkan pada masa perkuliahan serta dapat memberikan pengalaman bagi penulis agar lebih siap dalam menghadapi dunia kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu cara yang digunakan manajemen untuk menangani berbagai permasalahan yang disebabkan oleh adanya risiko (Pardede et al., 2024). Proses manajemen risiko dimulai dengan identifikasi, mengukur dan menangani risiko-risiko yang dihadapi, sesudah itu mengukur atau menentukan besarnya risiko dan kemudian barulah dapat dicarikan jalan untuk menghadapi atau menangani risiko. Terdapat suatu proses yang mengaitkan suatu kegiatan dalam kegiatan lainnya dalam risiko manajemen sebagai suatu disiplin ilmu yang menjadi suatu rangkaian tindakan dalam mengendalikan berbagai risiko (Lubis dan Imsar, 2022).

2. Risiko Operasional

Menurut Basel Capital Accord (basel II) risiko operasional merupakan jenis risiko yang dapat menimbulkan kerugian, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang timbul akibat adanya kegagalan atau ketidakefektifan pada sumber daya manusia maupun proses internal yang kurang memadai dalam suatu organisai (Ubaidillah & Purwaningsih, 2023), serta risiko kerugian yang diakibatkan oleh kegagalan sistem atau teknologi di dalam perusahaan (Nengsih & Meidani, 2021).

Sehingga berdasarkan uraian diatas dapat dinyatakan bahwa risiko operasional merupakan risiko yang terdapat potensi atau kemungkinan finansial sebagai akibat dari kegagalan suatu proses, sumber daya manusia, sistem atau teknologi, yang di mana terdapat karena diakibatkan oleh kekurangan sistem operasional dalam prosesnya.

3. *Enterprise Risk Management* (ERM)

Enterprise Risk Management (ERM) merupakan suatu tindakan proses dari prosedur yang efesien dan efektif dalam organisasi (Sihombing et al., 2024). Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO)*, Enterprise Risk Management* (ERM) didefinisikan sebagai proses yang melibatkan dewan direksi, manajemen, dan karyawan lainnya dalam rangka menciptakan kesadaran risiko secara menyeluruh, meningkatkan pengambilan keputusan berbasis informasi, serta memperkuat ketahanan organisasi terhadap ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis (Pardede et al., 2024)

Menurut Ubaidillah & Purwaningsih (2023) komponen penyusunan COSO ERM didefinisikan sebagai berikut:

a. Lingkungan internal (*Internal Environment*), meliputi pola perusahaan dan mencakup pandangan risiko untuk ditangani. Dengan menggunakan metode wawancara dapat mengetahui tentang pola perusahaan dalam mengelola risiko.
b. Penetapan tujuan (*Objective Setting*), melakukan penetapan tujuan atas risiko yang muncul. Penetapan tujuan risiko dapat diketahui dengan

melakukan wawancara kepada pihak manajer agar memperoleh informasi bagaimana perusahaan dalam menentukan tujuan yang strategis.

c. Identifikasi kejadian (*Event Identification*), meliputi kejadian internal atau eksternal yang berpengaruh dalam tercapainya tujuan perusahaan dan mengidentifikasi perbedaan risiko serta peluang. Informasi digunakan wawancara dan kuesioner sebagai cara untuk melakukan identifikasi risiko terhadap perusahaan.

d. Penilaian risiko (*Risk Assessment*), meliputi analisis yang mempertimbangkan dampak beserta kemungkinannya untuk menentukan pengelolaan risiko. Penilaian risiko dilakukan menghitung dengan mengalikan tingkat kemungkinan kejadian (*likelihood*) dengan tingkat dampak kejadian (*severity*). Setelah selesai, setiap risiko akan dimasukkan ke dalam matriks risiko untuk menentukan tingkat setiap risiko, yang kemudian dilakukan manajemen yang tepat untuk diprioritaskan (Andina et al., 2024).

e. Respons risiko (*Risk Response*), pihak perusahaan memberikan respon atas risiko yang terjadi. Setelah dilakukan penggalian informasi dengan menggunakan metode wawancara dan kuesioner, diketahaui risiko dan dampak risiko sehingga dilakukannya pengambilan keputusan untuk menangani risiko.

f. Aktivitas pengendalian (*Control Activities*), meliputi kebijakan yang ditetapkan dan diterapkan sesuai prosedur untuk menjamin bahwa respons risiko dilakukan secara efisien.

g. Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*), meliputi keakuratan informasi yang ditangkap sehingga terindentifikasi dan dikomunikasikan dengan cara yang konsisten.

h. Pemantauan (*Monitoring*), meliputi keseluruhan aktivitas manajemen risiko perusahaan yang terus dipantau.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Adapun kajian penelitian yang relevan terhadap penelitian ini adalah sebagai berikut:

Sihombing et al. (2024) melakukan penelitian dengan judul "Analisis Risiko Operasional Berbasis Pendekatan *Enterprise Risk Management* pada Coffee Shop 90 Derajat Medan" penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis risiko dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* dengan fokus pada risiko internal, sistem, dan eksternal. Risiko tersebut kemudian dinilai berdasarkan skala frekuensi dan dampak menggunakan matriks *likelihood impact* dengan hasil penelitian tiga risiko operasional dengan tingkat risiko tinggi yaitu, karyawan tidak mengikuti prosedur penggunaan mesin, kurangnya perawatan alat dan mesin kopi serta kerusakan alat akibat hewan pengerat.

Haryani et al. (2022) melakukan penelitian dengan judul "Analisis Risiko Operasional Pada UMKM Kerupuk Bu Mitro Di Kelurahan Tanjungpinang

Barat". Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan analisis risiko dilakukan dengan pendekatan *Enterprise Risk Management* dan di identifikasi menggunakan skala frekuensi dan dipetakan ke dalam *likelihood impact matrix* untuk menentukan tingkat keparahannya. Peneliti menemukan dua belas risiko operasional dengan tiga risiko utama yang tergolong *high risk* yaitu penggorengan terlalu lama, kesalahan pencatatan laporan keuangan dan pengambilan uang penjualan oleh karyawan.

Penelitian oleh Nugroho dan Mahadewi (2023) dengan judul "Desain *Enterprise Risk Management* (ERM) Pada PT Bukit Prima Bahari Periode Tahun 2024)". Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan hasil penelitian ditemukan 17 risiko yang berada di atas batas toleransi perusahaan. Adapun risiko tergolong tinggi pada perusahaan diantaranya pasang surut air laut, target volume angkut tidak tercapai, cuaca buruk, dan kenaikan biaya sewa kapal.

Penelitian oleh Wardiah et al. (2023) dengan judul "Analisis Risiko Operasional Pada UMKM Pabrik Sri Tahu Di Watukebo Kecamatan Ambulu". Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan *Enterprise Risk Management* dan diidentifikasi menggunakan skala frekuensi dan di petakan ke dalam *likelihood* dan *impact* untuk menyusun strategi mitigasi berdasarkan tingkat prioritas risiko. Adapun hasil penelitian menemukan dua puluh risiko operasional dengan beberapa risiko yang tergolong *extreme* antara lain uap panas dari tungku pembakaran, lingkungan yang tidak *higienis,* kesalahan pencatatan laporan keuangan dan fluktuasi harga

kedelai. Serta risiko yang tergolong *high* yaitu kerusakan mesin produksi, kegagalan produksi, sistem K3 yang lemah, dan proses penggumpalan tahu yang tidak sempurna.

C. Alur Pikir

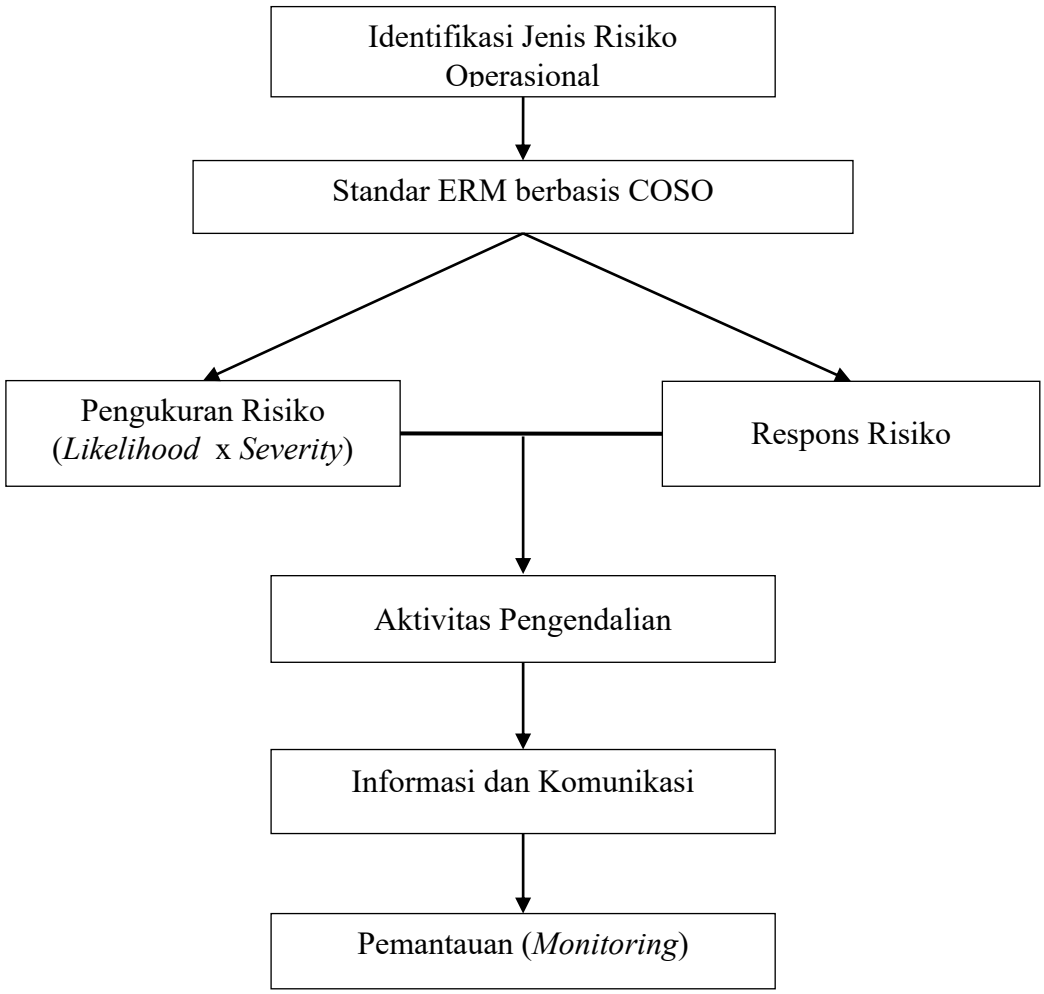
Risiko operaional merupakan risiko yang terjadi akibat adanya kegagalan proses, kesalahan manusia dan kegagalan sistem atau teknologi yang bisa mengganggu suatu aktivitas operasional suatu perusahaan (Ismanto et al., 2023). Risiko ini mencakup beberapa masalah yang dapat mempengaruhi kelancaran operasional sehari-hari, seperti kesalahan prosedur maupun kurangnya teknologi. Manajemen risiko operasional bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko-risiko untuk meminimalkan dampak terhadap tujuan dan kinerja perusahaan (Haryani et al., 2022). Dalam penelitian ini analisis risiko operasional dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM).

Enterprise Risk Management (ERM) adalah pendekatan terintegrasi dan menyeluruh dalam mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau berbagai jenis risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan suatu perusahaan(Ibnu et al., 2021). Pendekatan ini melibatkan seluruh bagian perusahaan dan mempertimbangkan risiko-risiko yang saling berhubungan di berbagai tingkat, sehingga pengambilan keputusan bisa lebih informatif dan pengelolaan risiko yang lebih baik. *Enterprise Risk Management* (ERM) membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan cara mengurangi

ketidakpastian dan meminimalkan dampak negatif dan risiko yang mungkin terjadi.

Dengan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) mampu mengintegrasikan risiko operasional seperti kegagalan proses, kesalahan manusia, dan sistem atau teknologi dalam strategi manajemen risiko yang menyeluruh. Adanya *Enterprise Risk Management* perusahaan dalam mengelola risiko operasional secara efektif dan memastikan kelancaran operasional dan pencapaian tujuan.

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI



Sumber: Hasil Pemikiran Peneliti, Tahun 2025

Gambar 2. 1 Alur Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan campuran antara kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan untuk membentuk indikator-indikator jenis risiko dari perusahaan melalui proses wawancara. Setelah indikator-indikator tersebut terbentuk, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menilai bobot dan rating dari masing-masing risiko tersebut melalui penyebaran kuesioner. Selanjutnya, setelah posisi risiko perusahaan diketahui, pendekatan kualitatif kembali digunakan dengan proses wawancara untuk menentukan pengendalian risiko yang tepat bagi Firma Tarik Consulting.

B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian

1. Lokasi/Tempat Penelitian

   Penelitian dilakukan di Firma Tarik Consulting yang merupakan perusahaan jasa konsultasi mengenai perpajakan. Firma Tarik Consulting dalam operasionalnya memiliki risiko proses, risiko sumber daya manusia serta risiko teknologi dan sistem yang akan diteliti pada penelitian ini.

2. Waktu Penelitian

   Pelaksanaan penelitian dirancang sesuai dengan waktu pelaksanaan tugas akhir atau skripsi yaitu dalam rentang waktu bulan Pebruari sampai dengan bulan Juli 2025. Pelaksanaan penelitian akan melalui beberapa proses. Proses pertama yaitu melakukan penyusunan proposal,

pengumpulan data, melakukan pengolahan data dan proses terakhir yaitu membuat kesimpulan dan penyajian data hasil penelitian. Semua rangkaian proses tersebut membutuhkan waktu 6 bulan.

C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan proses pengumpulan data teknik penelitian yang dilakukan yaitu dengan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yaitu manager operasional dengan kegiatan tanya jawab mengenai data-data yang diperlukan terlebih khususnya mengenai masalah operasional perusahaan. Wawancara yang diterapkan pada penelitian ini yaitu wawancara terstruktur yang digunakan sebagai teknik pengumpulan data setelah mengetahui informasi apa yang akan diperoleh dan telah disiapkan pertanyaan-pertanyaan tertulis yang akan diajukan kepada informan mengenai operasional pada Firma Tarik Consulting.

Teknik pengumpulan data selanjutnya dilakukan dengan studi dokumentasi yang dilakukan dengan mencari informasi dari dokumen-dokumen perusahaan yang berkesinambungan dengan permasalahan yang diteliti. Dokumen-dokumen yang diperlukan yaitu berupa data-data operaional pembukuan dan sistem perusahaan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang sudah teruji validitas isi (*content validity*) untuk memastikan bahwa pertanyaan yang diajukan relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Validitas kuesioner diperiksa dengan melibatkan pengajar manajemen risiko

sebagai pihak yang berkompeten dalam bidang manajemen risiko untuk memastikan bahwa semua aspek yang diperlukan untuk menilai kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan dampak risiko (*severity*) tercukup dengan baik. Kuesioner ini akan dibagikan kepada lima responden yaitu kepada *tax manajer*, pegawai perpajakan, *admin support*, *receptionist* dan *accounting* perusahaan secara menyeluruh yang merupakan pegawai Firma Tarik Consulting.

2. Instrumen Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dimana yang menjadi instrumen kunci adalah peneliti itu sendiri. Hal ini dikarenakan peneliti berperan secara aktif dalam berinteraksi dengan informan, mengumpulkan data, menganalisis data, dan menarik kesimpulan dari pengolahan data dan instrumen pendukung. Instrumen pendukung mengacu pada alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk memudahkan proses pengumpulan data dan analisis, pada penelitian ini instrumen pendukung yang digunakan untuk pengumpulan data dengan wawancara adalah pedoman wawancara, daftar pertanyaan yang disusun oleh peneliti berhubungan dengan penggalian informasi yang dibutuhkan oleh peneliti ini, dan alat elektronik seperti *handphone* untuk mendokumentasikan kegiatan wawancara dan alat tulis untuk mencatat hal penting terkait pokok pembahasan dalam wawancara.

D. Keabsahan Data

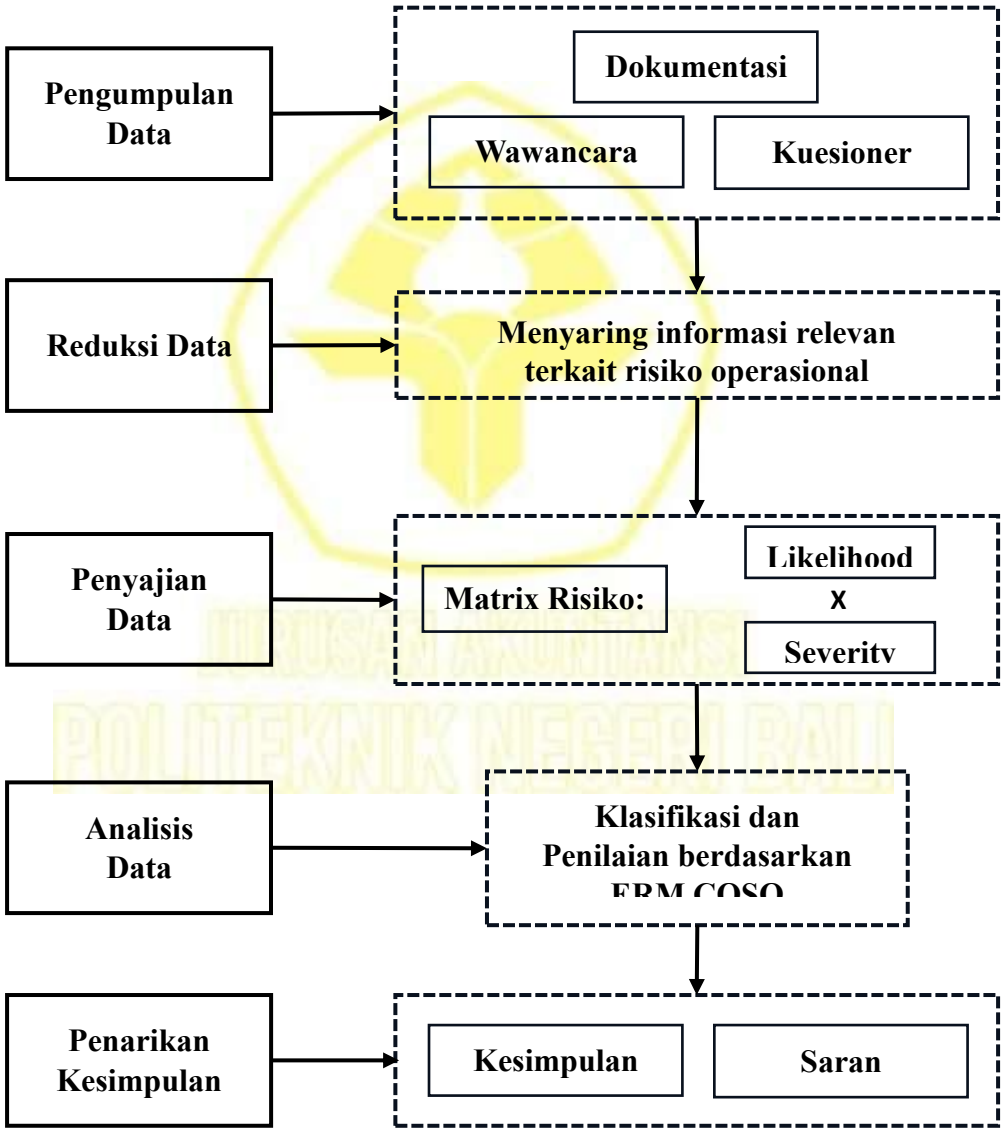
Guna melakukan pengujian terhadap data yang diperoleh, maka keabsahan data perlu untuk dilakukan. Keabsahan data memiliki tujuan agar persepsi yang

disampaikan dalam penelitian ini sesuai dengan kebenarannya. Atas dasar hal itu, penelitian ini merangkum pengujian keabsahan data dalam bentuk uji kredibilitas dengan menggunakan triangulasi teknik. Yang mana, data yang berbeda-beda yang dihasilkan dari hasil wawancara dan kuesioner akan dikumpulkan untuk menghasilkan hasil yang sama, dengan makna lain, dari kumpulan hasil wawancara ditelaah agar menghasilkan informasi yang akurat dan benar.

E. Analisis Data

Teknik pengolahan data adalah proses sistematis untuk menggabungkan, memvalidasi, dan menganalisis data yang diperoleh dari berbagai sumber. Teknik pengolahan data juga berperan dalam mengelola dan menganalisis data guna menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah dan mengambil kesimpulan agar dapat menngambil keputusan secara tepat. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah kualitatif deskriptif yang dimana untuk menjelaskan hasil analisis risiko operasional dengan metode pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM). Terdapat tiga jenis kegiatan analisis yaitu pertama, pengumpulkan data dengan proses memperoleh informasi atau data dalam penelitian untuk memahami permasalahan yang sedang diteliti. Kedua, reduksi data dengan proses penyederhanaan data yang dianggap relevan dari semua informasi yang dikumpulkan selama proses pengumpulan data, adapun beberapa tahapan dalam reduksi data yaitu persiapan data, membaca ulang data, dan penyederhanaan data. Ketiga, penyajian data dengan bentuk naratif atau uraian yang menjawab

permasalahan terhadap penelitian ini dilengkapi dengan tabel atau bagan yang dibutuhkan sehingga maksud dan makna informasi yang ingin disampaikan peneliti dapat dipahami dengan mudah. Keempat, penarikan kesimpulan dengan proses terakhir yang mencakup dan menjawab permasalahan dalam penelitian ini secara keseluruhan. Berikut adapun rancangan teknik terhadap alur analisis data.



Sumber: Hasil Pemikiran Peneliti, Tahun 2025

Gambar 3. 1 Teknik Analisis Data

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai bentuk risiko operasional yang terjadi di Firma Tarik Consulting. Analisis tersebut dilakukan dengan maksud untuk mengidentifikasi risiko-risiko operasional yang dihadapi perusahaan serta merumuskan langkah-langkah antisipatif sebagai bagian dari mekanisme pengendalian di masa mendatang. Landasan utama dari upaya ini adalah kenyataan bahwa risiko kerap kali muncul secara mendadak dan menimbulkan tantangan baru bagi keberlangsungan operasional perusahaan. Dalam proses identifikasi dan mitigasi risiko tersebut, menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM), dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi Kejadian (Identifikasi Risiko)

   Tahap identifikasi risiko dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan yang mencakup wawancara, penyebaran kuesioner, serta pengumpulan dokumentasi relevan. Dalam proses ini, dilakukan penelusuran terhadap risiko yang terjadi di lingkungan perusahaan dengan mewawancarai serta mendistribusikan kuesioner kepada pegawai yang memiliki peran strategis sesuai dengan bidang tugasnya, seperti manajer pajak, staf pajak, staf administrasi, resepsionis dan akuntansi. Berdasarkan hasil telaah yang telah dilakukan, ditemukan sejumlah risiko operasional yang dihadapi oleh Firma Tarik Consulting, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Risiko Operasional
Firma Tarik Consulting

Jenis Risiko	Kode	Risiko
Risiko Proses	A1	Keterlambatan penyampaian SPT
	A2	Kehilangan dokumen
	A3	Tidak ter-*update* regulasi
	A4	SOP tidak diikuti
	A5	Ketergantungan proses pada individu
	A6	Tidak ada sistem verifikasi akhir
Risiko SDM	B1	Kompetensi staf rendah
	B2	Turnover tinggi
	B3	Rendahnya etika kerja
	B4	Ketergantungan pada staf kunci
	B5	Retensi terhadap perubahan
Risiko Teknologi & Sistem	C1	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)
	C2	Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai
	C3	Tidak ada *backup* data
	C4	Sistem keamanan lemah
	C5	Sistem tidak terintegrasi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2025

Setelah tahap identifikasi kejadian-kejadian yang berpotensi menjadi risiko selesai dilaksanakan melalui wawancara dan studi dokumentasi, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap kejadian tersebut. Penilaian dilakukan melalui penyusunan instrumen kuesioner penelitian yang bertujuan untuk mengukur tingkat

probabilitas terjadinya risiko (*likelihood*) serta besarnya dampak yang ditimbulkan oleh risiko tersebut (*severity*), dengan merujuk pada hasil identifikasi yang telah diperoleh sebelumnya. Kuesioner penelitian ini terdiri atas dua bagian, yakni enam belas butir pertanyaan yang dirancang untuk menilai tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan enam belas butir pertanyaan lainnya yang ditujukan untuk mengevaluasi sejauh mana dampak risiko tersebut terhadap keberlangsungan operasional perusahaan (*severity*).

2. Penilaian Risiko

Setelah tahap identifikasi risiko diselesaikan, tahap selanjutnya yang dilakukan adalah penilaian terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi. Proses penilaian ini dilakukan dengan mengalikan nilai rata-rata dari tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dengan nilai rata-rata dari tingkat dampak risiko (*severity*). Nilai rata-rata *likelihood* dan *severity* di dapatkan dengan menjumlahkan nilai pada setiap risiko pada kuesioner terhadap lima responden. Setelah mendapatkan total dari masing-masing risiko maka akan dibagi lima sesuai jumlah responden, sehingga didapatkan hasil untuk *likelihood* dan *severity* yang selanjutnya dikalikan untuk mendapatkan jumlah *risk scoring*. Untuk masing-masing risiko operasional yang ditemukan. Adapun rincian dari proses penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Pengaruh Risiko

Jenis Risiko	No	Risiko	*Likelihood*	*Severity*	*Risk Scoring*
Risiko Proses	A1	Keterlambatan penyampaian SPT	3.8	4.4	16.72
	A2	Kehilangan dokumen	2.4	4	7.2
	A3	Tidak ter-*update* regulasi	3	4.2	12.6
	A4	SOP tidak diikuti	2.8	3	8.4
	A5	Ketergantungan proses pada individu	3.4	4.4	14.96
	A6	Tidak ada sistem verifikasi akhir	2.8	3.2	8.96
Risiko SDM	B1	Kompetensi staf rendah	1.8	3.4	6.12
	B2	Turnover tinggi	4.2	4.2	17.64
	B3	Rendahnya etika kerja	2.2	2.4	5.28
	B4	Ketergantungan pada staf kunci	2.6	4	10.4
	B5	Retensi terhadap perubahan	2.6	3.6	9.36
Risiko Teknologi & Sistem	C1	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-faktur, e-SPT)	4.4	4.2	18.48
	C2	Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai	4	3.4	13.6
	C3	Tidak ada *backup* data	2.8	2.4	6.72
	C4	Sistem keamanan lemah	3.2	2.4	7.68
	C5	Sistem tidak terintegrasi	3.6	2.8	10.08

Sumber: Data primer diolah, tahun 2025

Selanjutnya, hasil dari penilaian risiko akan disajikan dalam bentuk matrix risiko guna memudahkan dalam penentuan respon terhadap risiko yang ada. Evaluasi nilai *likelihood* dan *severity* dilakukan dengan

mengalkulasikan rata-rata skor dari lima responden untuk setiap risiko. Karena nilai yang diperoleh berbentuk angka desimal, agar sesuai dengan matrix risiko 5x5 yang memberikan skala penilaian probabilitas dan dampak yang lebih rinci, sehingga klasifikasi risiko menjadi lebih akurat dan tidak terlalu umum serta penggunaan skala lima poin juga sejalan dengan rekomendasi standar manajemen risiko yaitu ERM COSO dan memudahkan pembagian risiko ke dalam kategori prioritas penanganan secara lebih jelas. Nilai rata-rata tersebut diklasifikasikan berdasarkan angka awal tanpa pembulatan. Hal ini diterapkan guna mempertahankan konsistensi pemetaan dalam matrix risiko yang berbasis kategori (Hi Yusuf, 2023). Adapun matriks risiko tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 3
Hasil Matrix

Significance		*Likelihood*				
		Very Low	*Low*	*Moderate*	*High*	*Very High*
Severity	*Very High*					
	High	*A2*	*B4*	*A1, A3, A5,*	*C1, B2*	
	Moderate	*B1*	*A4, B5, A6*		*C2*	
	Low		*B3, C3*	*C4, C5*		
	Very Low					

Sumber: Data primer diolah, tahun 2025

Keterangan :

Hijau : Rendah (1≥6)
Kuning : Moderat (7≥12)
Biru : Tinggi (13≥19)
Merah : Extrim (20≥25)

3. Respon Risiko

Respon risiko merupakan tahapan yang krusial setelah dilakukannya proses identifikasi insiden serta penilaian atas risiko yang terdapat dalam suatu entitas usaha. Berdasarkan hasil wawancara dan penyebaran kuesioner kepada informan, diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika laju risiko yang dihadapi perusahaan. Dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya, Firma Tarik Consulting menghadapi risiko yang diklasifikasikan dalam tingkat rendah (*low*), sedang (*moderate*) dan tinggi (*high*). Untuk risiko dengan tingkat rendah, tetap dilakukan pengendalian tetapi tidak memerlukan tindakan segera atau intensif seperti dilakukannya monitoring berkala sebagai bentuk kewaspadaan akan risiko. Untuk risiko dengan tingkat sedang, strategi mitigasi yang diterapkan adalah melalui pelaksanaan pengendalian oleh pihak manajemen. Adapun terhadap risiko dengan tingkat tinggi, respon yang diberikan adalah penerimaan risiko tersebut dengan syarat diterapkannya pengendalian yang sangat optimal.

B. Pembahasan

Dalam penelitian ini, analisis risiko operasional pada Firma Tarik Consulting dilakukan dengan berpedoman pada komponen dari *enterprise risk management* (ERM) yaitu identifikasi kejadian (identifikasi risiko), penilaian risiko, respon risiko, dan kegiatan pengendalian.

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dalam penelitian ini berfokus akan adanya kejadian-kejadian yang berisiko membawa kerugian bagi perusahaan. Dalam hal ini, dilakukan pengumpulan data yang relevan melalui teknik wawancara. Adapun risiko operasional yang terjadi dalam Firma Tarik Consulting sebagai berikut :

a) Keterlambatan penyampaian SPT

Dalam pelaksanaannya, Firma Tarik Consulting sebagai perusahaan jasa konsultan pasti menghadapi masalah berupa keterlambatan dalam penyampaian Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) seiring berjalannya waktu. Masalah ini muncul karena adanya dokumen pendukung yang dibutuhkan untuk pelaporan baru diterima dari klien yang sangat dekat dengan batas waktu pelaporan. Selain itu, dokumen yang diterima belum sepenuhnya final, sehingga pasti akan ditemukan ketidasesuaian, terutama dalam pencocokan angka antara laporan keuangan dan bukti potong pajak. Hal ini tentu memaksa tim konsultan untuk melakukan rekonsiliasi data secara menyeluruh dalam waktu terbatas.

Penggunaan pada sistem pelaporan daring Direktorat Jenderal Pajak yang tinggi menjelang tenggat waktu juga memperlambat proses pengunggahan dokumen. Sehingga penyampaian SPT tidak dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang diberikan.

b) Kehilangan dokumen

Kehilangan dokumen merupakan salah satu hal yang dapat mengganggu proses kerja pada perusahaan. Masalah ini muncul

biasanya pada saat proses perpindahan arsip fisik antar tim atau saat pengumpulan dokumen dari klien, kejadian tersebut tentu dapat menghambat kelancaran pekerjaan karena dokumen tidak dapat ditemukan pada waktu yang semestinya.

c) Tidak ter-*update* regulasi

Tidak ter-updatenya regulasi akan sangat berdampak pada kualitas layanan dan validitas rekomendasi yang diberikan kepada klien. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya monitoring terhadap perubahan kebijakan dari pemerintah, selain itu disebabkan juga karena lemahnya koordinasi antar tim. Dalam beberapa kejadian, sering kali yang paling update akan perkembangan regulasi hanyalah ketua tim sementara anggota dalam tim sering kali tidak mendapat informasi secara menyeluruh.

d) SOP tidak diikuti

SOP merupakan (*Standard Operating Procedure*), pegawai sering kali terlena akan adanya SOP, seperti ketidakpatuhan terkait ketidaksesuaian jam kedatangan pegawai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Ketidakpatuhan tersebut berpotensi terhadap gangguan pada alur kerja tim.

e) Ketergantungan proses pada individu

Terjadinya ketergantungan proses hanya pada individu ini disebabkan karena lemahnya pelimpahan tugas dalam tim, karena dianggap anggota tim belum mampu menguasai klien. Dalam jangka

panjang ketergantungan semacam ini akan menghambat produktivitas antar anggota tim.

f) Tidak ada sistem verifikasi akhir

Ketiadaan sistem verifikasi akhir menjadi gangguan pelaksanaan proses pengecekan terakhir atas dokumen atau pekerjaaan yang belum dilakukan secara konsisten sebelum diserahkan kepada klien. Kondisi ini dapat menyebabkan kesalahan atau kelalaian yang berpotensi mengganggu kualitas layanan.

g) Kompetensi staf rendah

Kompetensi staf yang rendah biasanya terjadi pada beberapa pegawai baru yang sepenuhnya belum memahami prosedur dan standar kerja perusahaan. Kondisi ini tentu akan berpotensi menurunkan efisiensi dan kualitas hasil kerja pada perusahaan.

h) Turnover tinggi

Turnover tinggi merupakan dampak dari adanya kesalahan dalam memilih atau merekrut staf, ketika individu yang direkrut tidak memiliki kompetensi yang sesuai atau tidak mampu beradaptasi dengan standar kerja perusahaan, maka kualitas layanan kepada klien akan menurun. Hal ini sering memicu ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas, konflik kerja, hingga tekanan internal yang berdampak pada rendahnya produktivitas. Dalam jangka waktu tertentu, kondisi ini tidak hanya mempengaruhi kepuasan klien, tetapi juga mendorong adanya peningkatan turnover, baik karena pegawai memilih mengundurkan diri

atau perusahaan yang melakukan pemutusan hubungan kerja akibat kinerja yang tidak sesuai harapan. Sehingga tingginya turnover akan menciptakan siklus rekrutmen ulang yang menguras waktu, tenaga dan biaya.

i) Rendahnya etika kerja

Rendahnya etika dalam bekerja dilakukan oleh beberapa pegawai ditandai dengan masih belum bisa bertanggung jawab atas pekerjaannya, seperti tertundanya penyelesaian dokumen dan adanya masalah pada dokumen yang diserahkan, sehingga tidak sesuai dengan harapan klien. Kondisi tersebut dapat memicu produktivitas tim menurun serta menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif.

j) Ketergantungan pada staf kunci

Pegawai dengan keterampilan dan pengetahuan yang baik dan dianggap mampu diantara pegawai yang lain akan sangat dibutuhkan disetiap waktu. Jadi saat staf kunci tersebut tidak tersedia akan banyak proses kerja yang terhambat atau akan tetap dikerjakan oleh staf kunci walau dalam keadaan yang tidak memungkinkan. Hal ini terjadi karena kurangnya transfer pengetahuan serta belum diterapkannya sistem pelimpahan tugas yang efektif.

k) Retensi terhadap perubahan

Retensi terhadap perubahaan merupakan permasalahan yang digambarkan dengan sulitnya menerima kebijakan atau pembaharuan, seperti pegawai yang menunjukkan kesulitan dalam penyesuaian

prosedur kerja dengan regulasi pajak terbaru maupun sistem perpajakan yang baru. Hal tersebut tentu berpotensi menghambat kelancaran layanan kepada klien.

l) Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)

Firma Tarik Consulting kerap menghadapi kendala teknis akibat adanya gangguan pada sistem perpajakan digital, khususnya pada e-Faktur dan e-SPT. Salah satu kondisi yang sering terjadi adalah ketika akses ke server e-Faktur terganggu karena lonjakan trafik, terutama menjelang akhir bulan atau batas waktu pelaporan, akibatnya proses penerbitan faktur tidak dapat dilakukan tepat waktu dan beberapa transaksi terpakasa ditunda. Selain itu, versi dekstop dari e-Faktur juga sering mengalami masalah pada proses login, gangguan saat membuka file CSV dan error saat menyimpan data, hal tersebut yang mengharuskan pegawai untuk mengulang pekerjaan dari awal.

Tidak hanya pada e-Faktur, pada aplikasi e-SPT pegawai juga mengalami gangguan seperti gagalnya proses impor data akibat format file yang tidak dikenali, selain itu aplikasi juga secara tiba-tiba tertutup sendiri atau *crash* saat proses validasi atau pembuatan file pelaporan. Situasi seperti itu akan sangat memberatkan proses kerja pegawai, sehingga diperlukannya sistem elektronik yang stabil guna mendukung kinerja pegawai pada Firma Tarik Consulting.

m) Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai

Infrastruktur dan internet merupakan hal yang penting dalam mendukung proses operasional perusahaan, apalagi dalam konsultan pajak seperti Firma Tarik Consulting. Ketika keandalan jaringan internet terganggu maka dampaknya akan mengenai aktivitas kerja yang bergantung pada sistem daring, situasi ini akan berdampak pada proses input data, akses ke aplikasi hingga pelaporan pajak elektronik. Permasalahan ini sering kali diperburuk oleh adanya infrastruktur jaringan internal yang belum diperbarui, perangkat keras yang terbatas dan lokasi kerja dengan kualitas jaringan yang bervariasi. Jika dibiarkan kondisi tersebut akan menurunkan efisiensi kerja pegawai.

n) Tidak ada *backup* data

Data jika tidak ada *backup* akan menimbulkan potensi kehilangan data apabila terjadi kerusakan perangkat atau gangguan teknis lainnya terutama pada data penting yang disimpan secara lokal tanpa sistem cadangan yang memadai.

o) Sistem keamanan lemah

Lemahnya sistem keamanan khususnya pada perlindungan data digital yang belum dilengkapi dengan sistem pengamanan berlapis akan berpotensi memberikan akses tidak sah terhadap data klien atau informasi internal yang bersifat sensitif seperti *password* akun email klien dan data pribadi lainnya yang menghubungkan pada sistem pelaporan pajak.

p) Sistem tidak terintegrasi

Beberapa tim pada perusahaan masih menggunakan aplikasi atau metode kerja yang tidak saling terhubung. Hal ini akan menyebabkan terjadinya duplikasi pekerjaan, keterlambatan informasi serta ketidaksesuaian data antar individu dalam tim.

2. Penilaian Risiko

Setelah dilakukannya kegiatan identifikasi risiko, maka langkah selanjutnya yang dilaksanakan yaitu penilaian atas risiko yang tersedia. Dalam hal ini penelitian risiko yang dilakukan berpedoman pada tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan dampak yang akan ditimbulkan (*severity*). Atas hasil data yang telah didapatkan, maka akan terlihat risiko mana yang menjadi fokus utama agar bisa terkendalikan dan menjadi perhatian perusahaan. Dengan begitu, perusahaan akan semakin mudah dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner yang didapat dari informan dan responden, risiko yang harus dijadikan fokus utama adalah risiko SDM berupa dampak adanya turnover yang tinggi. Tingginya turnover menyebabkan naiknya kebutuhan untuk merekrut dan melatih tenaga kerja baru yang membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Selain itu, keberlangsungan pekerjaan atau layanan juga dapat terganggu.

Terganggunya sistem atau aplikasi pajak seperti e-Faktur dan e-SPT juga menjadi fokus utama bagi Firma Tarik Consulting, karena dapat menimbulkan dampak yang serius bagi klien dan citra perusahaan terhadap

klien. Gangguan ini berpotensi menyebabkan keterlambatan dan pelaporan dan pembayaran pajak, yang pada akhirnya dapat berujung pada sanksi administrasi. Selain itu, proses bisnis yang bergantung pada kelancaran sistem pajak seperti penerbitan faktur elektronik dan pelaporan SPT juga menjadi terhambat.

3. Respon Risiko

Tindakan respon risiko diartikan melakukan pencegahan atas laju kegagalan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pada Firma Tarik Consulting, risiko yang terjadi tergolong dalam *low risk, moderate risk* dan *high risk*. Selanjutnya respon risiko merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan apakah risiko yang terjadi dapat diterima atau dihindari.

Terkait risiko dengan *low* di Firma Tarik Consulting terdapat 9 risiko operasional terjadi. Respon risiko di level *low* ini dilakukan dengan monitoring berkala mengingat bahwa dampak dan kemungkinan kejadian rendah.

Risiko dengan level *moderate*, di Firma Tarik Consulting terdapat 5 risiko operasional yang terjadi. Respon risiko dari level *moderate* ini menunjukkan tingkat keparahan risiko yang cukup tinggi sehingga perusahaan harus memberikan perhatian khusus akan dampak yang akan terjadi kedepannya.

Selanjutnya dengan status risiko *high,* terdapat 2 risiko operasional yang terjadi sehingga respon risiko dari level *high* menunjukkan tingkat

keparahan risiko yang tinggi, jadi harus disiapkan kegiatan pengendalian yang baik dan mampu mengatasi risiko yang tersedia.

4. Pengendalian Risiko

Tahapan manajemen risiko yang dilakukan selanjutnya merupakan melakukan pengendalian risiko. Pengendalian risiko bertujuan agar perusahaan dapat terhindar akan adanya kemungkinan risiko ataupun dapat meminimalisir dampak risiko tersebut bagi kelangsungan kegiatan operasional perusahaan. Adapun pengendalian risiko yang dilakukan di Firma Tarik Consulting yaitu :

Tabel 4. 4
Pengendalian Risiko

Level	Kode	Nama Risiko	Pengendalian Risiko
Low	A2	Kehilangan Dokumen	Penguatan prosedur pengarsipan dan pencatatan dokumen
	A4	SOP tidak diikuti	Sosialisasi ulang SOP dan pengawasan ringan
	A6	Tidak ada sistem verifikasi akhir	Penerapan prosedur verifikasi
	B1	Kompetensi staf rendah	Pelatihan berkala dan pembinaan keterampilan
	B3	Rendahnya etika kerja	Pengawasan dan evaluasi perilaku kerja secara berkala
	B5	Retensi terhadap perubahan	Pelatihan adaptasi
	C3	Tidak ada *backup* data	Menerapkan sistem pencadangan data secara berkala
	C4	Sistem keamanan lemah	Membataskan akses data hanya kepada pegawai yang berwenang

	C5	Sistem tidak terintegrasi	Merancang penerapan sistem terpadu
Moderate	A1	Keterlambatan penyampaian SPT	Menyusun jadwal kerja dan menyediakan perangkat cadangan
	A3	Tidak ter-*update* regulasi	Melaksanakan pelatihan internal
	A5	Ketergantungan pada proses individu	Meningkatkan digitalisasi dan menerapkan otomatisasi kerja secara bertahap
	B4	Ketergantungan pada staf kunci	Melakukan pembinaan secara merata
High	C2	Infrastruktur dan internet tidak memadai	Meningkatkan jaringan internet dan menyediakan cadangan perangkat kerja
	B2	Turnover tinggi	Menerapkan proses rekrutmen berbasis pengalaman magang di perusahaan langsung
	C1	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)	Menyediakan perangkat alternatif

Sumber : Data primer diolah, 2025

Dari tabel pengendalian risiko di atas dapat dijabarkan pengendalian tersebut secara menyeluruh sebagai berikut :

a) Kehilangan dokumen

Pengendalian risiko terhadap kehilangan dokumen yaitu dilakukannya penguatan prosedur pengarsipan dan pencatatan dokumen. Prosedur pengarsipan dilaksanakan dengan melakukan klasifikasi dokumen sesuai dengan bulan dan tahun dokumen diterbitkan serta dibuatkan pelabelan dokumen yang seragam.

Penggunaan penyimpanan berbasis digital seperti cloud berupa *Google Drive* atau *One Drive* dengan akses yang ketat dan dilaksanakan audit arsip berkala, sehingga dokumen penting dapat dijaga ketersediaannya saat diperlukan.

b) SOP tidak diikuti

SOP yang tidak diikuti akan dilakukan pengendalian berupa sosialisasi ulang SOP dan pengawasan ringan. Sosialisasi ulang SOP merupakan kegiatan pelatihan internal singkat yang menjelaskan ulang isi SOP serta diskusi tanya jawab untuk memperkuat pemahaman staf. Sesi ini diselenggarakan secara periodik terutama ketika terdapat revisi SOP atau muncul pelanggaran berulang. Pengawasan ringan dilakukan melalui pemantauan harian atau mingguan oleh atasan dengan cara observasi langsung, pemeriksaan checklist kerja, atau evaluasi hasil pekerjaan.

c) Tidak ada sistem verifikasi akhir

Penerapan verifikasi akhir dilakukan dengan menyerahkan dokumen kepada ketua tim sebelum diserahkan kepada pihak eksternal. Prosedur ini bisa dilakukan juga oleh staf lain yang tidak terlibat langsung dalam penyusunan dokumen dengan bantuan daftar periksa untuk memastikan kelengkapan dan akurasi informasi jika ketua tim sedang berhalangan hadir, dengan memberikan tanda pada dokumen yang telah diverifikasi dengan menggunakan cap perusahaan atau paraf dari staf yang bersangkutan.

d) Kompetensi staf rendah

Staf dengan memiliki kompetensi yang rendah akan diberikan pelatihan berkala dan pembinaan keterampilan. Pelatihan berkala yang dilakukan meliputi pembaruan pengetahuan perpajakan, penggunaan sistem aplikasi perpajakan seperti e-Faktur, e-SPT, coretax dan aplikasi pendukung perpajakan lainnya. Sementara itu, terdapat juga pelatihan non-teknis yang bisa diberikan berupa penguatan komunikasi profesional, manajemen waktu dan etika kerja. Selain pelatihan, staf juga diberikan pembinaan keterampilan melalui program mentoring oleh staf senior dan penugasan tugas-tugas dengan pengetahuan yang bertahap. Pelatihan dan pembinaan tersebut dirancang agar staf memiliki kesiapan dalam menjalankan tanggung jawabnya secara mandiri dan profesional.

e) Rendahnya etika kerja

Rendahnya etika kerja dalam perusahaan dapat dilakukan pengendalian berupa pengawasan dan evaluasi perilaku kerja secara berkala. Pengawasan terhadap etika kerja dilakukan dengan cara pemantauan sikap dan perilaku staf dalam keseharian kerja oleh atasan atau ketua tim tersendiri. Setelah dilakukannya pengawasan selanjutnya dilakukan evaluasi yang mencakup aspek kedisiplinan, integritas, dan

tanggung jawab staf setiap dilakukannya penilaian kinerja bulanan yang bertujuan untuk membina perilaku positif secara berkelanjutan.

f) Retensi terhadap perubahan

Risiko ini dapat dikendalikan melalui pelatihan adaptasi yaitu berupa workshop yang membahasa perubahan sistem kerja, pelatihan langsung terkait penggunaan alat atau sistem baru. Staf juga diberi kesempatan untuk memahami serta ikut andil dalam implementasi sistem baru, sehingga resistensi dapat diminimalkan.

g) Tidak ada *backup* data

Perusahaan dengan ketidaksediaan *backup* data akan dilakukan pengendalian berupa penerapan sistem pencadangan data secara berkala. Sistem pencadangan tersebut bisa berbasis *Dropbox Business*, *Google Drive*, *One Drive* atau pencadangan berbasis cloud lainnya yang secara otomatis menyimpan dan menyinkronkan data penting ke server daring. Selanjutnya untuk pencadangan fisik dilakukan dengan menyimpan data pada tempat penyimpanan berkas di lokasi aman pada perusahaan. Proses ini dijadwalkan secara berkala yaitu sebulan sekali guna memastikan bahwa data penting tidak hilang.

h) Sistem keamanan lemah

Sistem keamanan lemah pada perusahaan, dikendalikan dengan melakukan pembatasan akses data hanya kepada pegawai yang berwenang, seperti melakukan sistem autentikasi dan pengelolaan hak akses pengguna diterapkan untuk melindungi data dari ancaman

internal maupun eksternal. Contoh sistem autentikasi yang dapat digunakan yaitu otentikasi dua faktor (*Two-Factor Authentication*) melalui kode OTP yang dikirimkan ke perangkat terverifikasi, selain itu hak akses pengguna juga diklasifikasikan berdasarkan tingkat tanggung jawab staf di dalam perusahaan, sehingga tidak semua data dapat diakses dengan mudah.

i) Sistem tidak terintegrasi

Sistem tidak terintegrasi dapat dilakukan pengendalian dengan merancang penerapan sistem terpadu. Adapun sistem terpadu tersebut diartikan dengan merancang dan mengimplementasikan sistem yang dapat menghubungkan berbagai fungsi kerja dalam satu platform, seperti *SAP Business One* atau *Zoho One*. Sistem ini akan membantu mengintegrasikan modul keuangan, perpajakan,SDM, dan dokumen dalam satu platform berbasis daring, sehingga dengan integrasi ini data antar staf pada suatu tim dapat diakses secara real time dan akurat sehingga meminimalkan pengulangan input data.

j) Keterlambatan penyampaian SPT

Terjadinya keterlambatan penyampaian SPT oleh perusahaan, akan dilaksanakan pengendalian berupa penyusunan jadwal kerja dan penyediaan perangkat cadangan. Menyusun jadwal kerja yang terstruktur bertujuan unuk memastikan semua proses pelaporan SPT dilakukan dengan tepat waktu. Perangkat alternatif yang disediakan antara lain berupa laptop cadangan yang telah terinstal perangkat lunak

perpajakan sehingga perangkat cadangan akan siap guna saat di perlukan, selanjutnya melakukan penyediaan terhadap perangkat modem atau router portabel (MiFi) yang telah diisi kuota internet. Alangkah baiknya jika koneksi internet cadangan berasal dari penyedia layanan yang berbeda dengan layanan utama guna memastikan keberlanjutan konektivitas jika terjadi gangguan pada jaringan utama.

k) Tidak ter-*update* regulasi

Tidak ter-*update* regulasi bagi staf akan dilakukan pengendalian berupa pelaksanaan pelatihan internal. Pelatihan internal ini berupa penyampaian materi atau informasi yang di pandu oleh staf senior atau *tax manager* yang telah mengikuti update regulasi dari otoritas resmi seperti DJP atau OJK. Setiap pelatihan akan dilakukan evaluasi singkat guna memastikan pemahaman materi telah tercapai. Dengan cara seperti ini, diharapkan informasi peraturan terbaru dapat tersampaikan secara merata untuk mencegah kekeliruan dalam pelaksanaan tugas.

l) Ketergantungan pada proses individu

Strategi pengendalian terhadap ketergantungan terhadap proses individu yaitu dengan meningkatkan digitalisasi dan otomatisasi proses kerja, yang mencakup penggunaan sistem manajemen dokumen elektronik (*Document Management System*) yang menyediakan pengolahan dokumen secara daring, pemanfaatan aplikasi seperti *Google Workspace* atau *Microsoft 365* untuk kegiatan operasional harian. Otomatisasi kerja diterapkan melalui penggunaan template

otomatis untuk pelaporan pajak, sistem notifikasi otomatis untuk tenggat waktu, dan alur persetujuan digital berbasis sistem untuk mengurangi ketergantungan terhadap pengambilan keputusan manual.

m) Ketergantungan pada staf kunci

Ketergantungan hanya pada staf kunci dapat dikendalikan dengan perusahaan melakukan distribusi pengetahuan dan tanggung jawab kerja yang merata, pendekatan ini dilakukan melalui rotasi pekerjaan dan dokumentasi alur kerja, sehingga staf lainnya bisa mengetahui dan dapat menggantikan peran staf kunci jika diperlukan.

n) Infrastruktur dan internet tidak memadai

Kendala infrastruktur dan internet yang tidak memadai akan dilakukan pengendalian dengan meningkatkan jaringan internet dengan kapasitas penggunaan 21 karyawan yaitu 200 hingga 500 mbps guna menjamin akses stabil ke aplikasi perpajakan daring. Selain itu juga perlu adanya perangkat kerja cadangan berupa laptop dengan spesifikasi yang memadai untuk software perpajakan, printer dan scanner portabel untuk pencetakan serta pemindaian dokumen klien.

o) Turnover tinggi

Pengendalian yang dilakukan untuk risiko turnover yaitu dengan menerapkan proses rekrutmen berbasis pengalaman magang di perusahaan langsung. Strategi ini memberikan peluang kerja kepada individu yang telah mengenal sistem dan budaya perusahaan, sehingga mengurangi beban pelatihan ulang dan mempercepat adaptasi.

p) Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)

Adanya gangguan sistem atau aplikasi pajak ini, perlu dilakukan penangan. Pengendalian yang dapat dilakukan yaitu dengan menyediakan perangkat atau metode alternatif seperti formulir manual, *spreadsheet,* dan laptop atau komputer cadangan yang dapat digunakan secara offline maupun online, sehingga tetap dapat difungsikan saat terjadi gangguan pada sistem di komputer utama. Prosedur ini untuk memastikan proses kerja masih bisa tetap berjalan meskipun terdapat kendala teknis.

C. Keterbatasan Penelitian

Selama penelitian ini berlangsung, penulis mengalami keterbatasan yang mana dapat dijadikan sebagai pertimbangan atau kondisi yang harus diperhatikan jika melakukan penelitian-penelitian kedepannya. Dalam hal ini, luasnya risiko operasional suatu perusahaan membuat hal ini harus disesuaikan serta keterbatasan waktu pada saat menggali informasi. Kedepannya, setiap penelitian harus menyesuaikan risiko yang diangkat dengan risiko yang terjadi di perusahaan. Karena bagaimanapun, risiko identik dengan ketidakpastian.

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) dalam menganalisis risiko operasional menghasilkan temuan-temuan yang menjadi dasar dari simpulan penelitian ini. Firma Tarik Consulting diketahui menghadapi beragam risiko operasional yang bersumber dari tiga aspek utama, yaitu proses kerja, sumber daya manusia, dan sistem teknologi. Beberapa risiko menonjol dengan tingkat urgensi tinggi, antara lain gangguan pada sistem perpajakan (seperti e-Faktur dan e-SPT) serta tingginya tingkat pergantian pegawai. Risiko-risiko ini dinilai memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas dan kesinambungan operasional perusahaan. Namun demikian, diketahui bahwa risiko merupakan kejadian atau kondisi yang belum tentu terjadi, tetapi dapat menimbulkan kerugian apabila tidak diantisipasi. Dalam praktik manajemen risiko yang komprehensif, tidak semua risiko harus ditangani secara langsung, beberapa risiko dengan tingkat dampak dan kemungkinan yang rendah dapat ditoleransi atau bahkan diabaikan, selama hal tersebut tidak mengganggu pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini juga didukung oleh penyusunan matriks risiko yang membantu dalam mengkategorikan risiko berdasarkan tingkat urgensinya, sehingga upaya pengendalian dapat difokuskan pada risiko-risiko prioritas dan tepat sasaran.

Dengan demikian, pendekatan ERM membantu perusahaan untuk mengelola risiko secara efektif, efesien dan strategis.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil analisis terhadap risiko operasional yang telah dilakukan, implikasi yang muncul adalah perlunya perusahaan untuk membenahi sistem manajemen risikonya agar mampu mengidentifikasi risiko-risiko yang berpotensi mengganggu jalannya operasional. Dengan langkah tersebut, perusahaan dapat menjaga keberlangsungan usahanya secara konsisten serta meminimalkan potensi kerugian bagi kedua belah pihak.

C. Saran

Berdasarkan permasalahan yang tersedia, maka saran yang bisa dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Firma Tarik Consulting perlu mulai meningkatkan kewaspadaan terhadap risiko operasional yang terjadi dengan menyusun sistem manajemen risiko serta konsisten dalam melakukan monitoring dan evaluasi terhadap proses operasional pelayanan perpajakan dan sistem teknologi informasi yang digunakan.
2. Penerapan manajemen risiko dapat dimulai secara sederhana melalui pemanfaatan mekanisme organisasi untuk memitigasi potensi dampak negatif dari risiko operasional, sesuasi dengan kapasitas dan strategi yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

Andina, F., Alifadiba, C., Karibna, S., Bangun, B., Kewirausahaan, P., & Ekonomi, F. (2024). Analisis Risiko Operasional Berbasis Pendekatan Enterprise Risk Management pada Rumah Makan Erna Lubuk Pakam. *Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science Technology and Educational Research*, *1*(3c). https://doi.org/10.32672/mister.v1i3c.1822

Asnora, F. H. (2024). Penerapan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Perusahaan. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *4*(3), 66–75. https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.3853

Damayanti, A. I., & Venusita, L. (2022). Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management (ERM) terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, *10*(3), 43–54. https://doi.org/10.26740/akunesa.v10n3.p43-54

Haryani, D. S., Abriyoso, O., & Putri, A. S. (2022). Analisis Risiko Operasional Pada UMKM Kerupuk Bu Mitro Di Kelurahan Tanjungpinang Barat. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, *8*(2), 1513. https://doi.org/10.37905/aksara.8.2.1513-1524.2022

Hi Yusuf, R. D. (2023). Penilaian Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja pada Konstruksi Bangunan dengan Metode HIRARC. *Jurnal Biosainstek*, *5*(2), 21–31. https://doi.org/10.52046/biosainstek.v5i2.1642

Ibnu, U., Uis, S., Umar, J. T., Baja, L., Telp, K. B., & Batam, D. P. (2021). Universitas ibnu sina (uis). *Jurnal Jumka*, *1*(1), 49–58.

Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Bisnis Global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *7*(1), 72–89. https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879

Ismanto, J., Rosini, I., & Nofryanti. (2023). Pengaruh Enterprise Risk Management, Profitabilitas Dan Kepemilikan Managerial Terhadap Nilai Perusahaan Asuransi Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, Dan Keuangan Publik*, *18*(2), 199–218. https://doi.org/10.25105/jipak.v18i2.16357

Lubis, M. D. S., & Imsar. (2022). Analisis Manajemen Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (Erm) Pada Ud. Anugrah Cabang Rantauprapat. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi).*, *9*(3), 1492–1504. https://doi.org/10.35794/jmbi.v9i3.44457

Nengsih, I., & Meidani, D. (2021). Strategi Manajemen Menghadapi Risiko Operasional Pada Pt Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Bprs) Haji Miskin

Pandai Sikek. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, *2*(1), 12–31. https://doi.org/10.32815/jpro.v2i1.760

Ng, S., Lukman, & Wenny Yuliana Tanzil. (2022). Pengaruh Machiavellian, Tanggung Jawab Sosial, Dan Preferensi Risiko Terhadap Keputusan Etis Konsultan Pajak. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 303–317.

Nugroho, O. P., & Mahadewi, M. (2023). Desain Enterprise Risk Management (ERM) Pada PT Bukit Prima Bahari Periode Tahun 2024. *Jurnalku*, *3*(3), 311–328. https://doi.org/10.54957/jurnalku.v3i3.465

Pardede, R., Gey Des Four Munte, Deyan Andini Zam Zam Nasution, Rossy Pratiwi Sihombing, & Putri Kemala Dewi Lubis. (2024). Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada Roti Kukus Manju Cabang Tuasan. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, *2*(3), 287–296. https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i3.962

Sihombing, R. P., Tambun, A. S., Nababan, E. Z. R., Sibuea, J. M. K., & Shafa, R. A. (2024). Analisis Risiko Operasional Berbasis Pendekatan Enterprise Risk Management pada Coffee Shop 90 Derajat Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, *4*(1), 485–493. https://doi.org/10.47709/jebma.v4i1.3729

Ubaidillah, & Purwaningsih, Y. A. (2023). Manajemen Risiko Operasional Koperasi Syariah Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada KSPPS Hanada Quwais Sembada). *Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, *5*(2), 169–194. https://doi.org/10.24090/mabsya.v5i2.7723

Wardiah, L., Satoto, E. B., & Wibowo, Y. G. (2023). Analisis Risiko Operasional pada UMKM Pabrik “Sri Tahu” di Watukebo Kecamatan Ambulu. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, *5*(1), 67–75. https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i1.7101

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PEDOMAN WAWANCARA

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING

Identitas Informan

Nama Lengkap :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

1. Pertanyaan Mengenai Alur Kerjasama
   a. Bagaimana alur kerjasama dengan klien di perusahaan ini?
2. Pertanyaan Mengenai Manajemen Risiko
   a. Dalam melaksanakan kegiatan konsultan pajak di perusahaan, biasanya hambatan atau kendala apa saja yang dialami?
   b. Bagaimana cara memitigasi risiko yang terjadi? Dan siapa yang bertanggung jawab atas risiko yang terjadi?
   c. Diantara risiko yang telah disebutkan, manakah yang paling berdampak bagi perusahaan?
3. Pertanyaan Mengenai Pengendalian Risiko
   a. Apakah Firma Tarik Consulting sebelumnya pernah melakukan manajemen risiko yang sudah terjadi atau yang akan terjadi khususnya dalam kegiatan operasional?
   b. Jika sudah pernah, bisakah dijelaskan pengendalian risikonya dalam bentuk apa? Dan jika belum, apa yang melatarbelakangi pengendalian risiko belum bisa dilaksanakan?
   c. Menurut anda, seberapa efektifkah kegiatan pengendalian dalam menyikapi risiko yang tersedia di perusahaan?

LAMPIRAN 2 HASIL WAWANCARA

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING

Identitas Informan

Nama Lengkap : Luh Indah Novitasari

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Tax Manager

1. Pertanyaan Mengenai Alur Kerjasama
   a. Bagaimana alur kerjasama dengan klien di perusahaan ini?

   Jawab.

   Proses awal dalam menjalin kerjasama dengan klien di perusahaan ini dimulai dengan pertemuan perdana atau *first meeting.* Pada tahap ini, tujuan utamanya adalah menggali informasi secara menyeluruh mengenai gambaran umum usaha yang dijalankan oleh calon klien. Informasi tersebut kemudian digunakan untuk menyusun profil usaha yang menjadi dasar dalam menentukan besaran fee atau biaya jasa. Setelah profil dan estimasi fee disusun, pihak perusahaan akan mengajukan proposal kontrak secara resmi kepada calon klien. Apabila kedua belah pihak telah mencapai kesepakatan, maka kontrak kerja sama akan ditandatangani bersama sebagai bentuk persetujuan formal.
2. Pertanyaan Mengenai Manajemen Risiko
   a. Dalam melaksanakan kegiatan konsultan pajak di perusahaan, biasanya hambatan atau kendala apa saja yang dialami?

   Jawab.

   Dalam pelaksanaan tugas sebagai konsultan pajak, terdapat beberapa hambatan yang sering kali muncul dan memengaruhi efektivitas kinerja. Dari sisi sumber

daya manusia, kesulitan muncul apabila staf yang direkrut tidak memiliki kecermatan dan ketelitian yang memadai, karena kesalahan sekecil apapun dalam bidang perpajakan dapat menimbulkan dampak yang signifikan. Selain itu, staf yang kurang komunikatif juga menjadi kendala, karena dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi klien dalam proses konsultasi, yang pada akhirnya bisa menurunkan kepercayaan klien terhadap layanan kami. Dari sisi operasional, keterlambatan pembayaran fee oleh klien sering kali menjadi persoalan. Hal ini menyulitkan karena sementara operasional perusahaan harus terus berjalan, pemasukan dari klien tidak selalu datang tepat waktu. Di samping itu, dinamika regulasi perpajakan yang sering mengalami perubahan juga menjadi tantangan tersendiri serta gangguan pada aplikasi atau sistem perpajakan. Kami harus senantiasi beradaptasi dengan regulasi dan gangguan-gangguan pada sistem yang berlaku agar tidak terjadi kesalahan dalam memberikan layanan.

b. Bagaimana cara memitigasi risiko yang terjadi? Dan siapa yang bertanggung jawab atas risiko yang terjadi?

Jawab.

Untuk memitigasi risiko-risiko yang telah disebutkan, perusahaan menerapkan beberapa strategi yang bersifat preventif maupun antisipatif. Dalam hal perekrutan staf, proses seleksi dilakukan dengan lebih ketat dibanding sebelumnya. Umumnya, perusahaan lebih memilih untuk merekrut staf dari kalangan peserta magang atau program kerja lapangan (PKL) yang sebelumnya telah bekerja di perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja dan integritas mereka sudah terpantau selama masa magang tersebut. Sangat jarang kami merekrut staf dari luar yang belum pernah terlibat dalam kegiatan internal perusahaan. Sementara itu, dalam menghadapi risiko keterlambatan pembayaran dari klien, kami menerapkan kebijakan pembayaran uang muka sebesar 50% dari total fee sebelum proyek dimulai. Selain operasional tetap dapat berlangsung dengan lancar meskipun terjadi keterlambatan pemasukan dari klien. Lalu dalam menghadapi adanya gangguan-gangguan pada sistem kami biasanya melaksanakan kegiatan

mendahului dari tenggat batas waktu yang diberikan untuk meminimalisir adanya gangguan serta menggunakan device lebih dari satu untuk seperti menggunakan komputer dan laptop. Selain itu perubahan regulasi yang terjadi juga penting, maka sebisa mungkin kami memberikan informasi dan memberikan pelatihan untuk pembaharuan dalan setiap aspek perpajakan. Tanggung jawab atas pengelolaan risiko ini umumnya berada pada manajemen perusahaan, khususnya pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan strategis operasional.

c. Diantara risiko yang telah disebutkan, manakah yang paling berdampak bagi perusahaan?

Jawab.

Dari berbagai risiko yang telah disebutkan sebelumnya, risiko yang dinilai paling signifikan dampaknya terhadap perusahaan adalah kesalahan dalam memilih atau merekrut staf. Hal ini sangat krusial karena staf yang tidak kompeten atau tidak sesuai dengan standar yang dibutuhkan dapat mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada klien. Pada akhirnya, hal ini akan berdampak langsung terhadap tingkat kepuasan klien, yang merupakan faktor penting dalam mempertahankan keberlanjutan hubungan kerja sama jangka panjang serta berpengaruh terhadap tingkat pergantian staf.

3. Pertanyaan Mengenai Pengendalian Risiko

a. Apakah Firma Tarik Consulting sebelumnya pernah melakukan manajemen risiko yang sudah terjadi atau yang akan terjadi khususnya dalam kegiatan operasional?

Jawab.

Ya, Firma Tarik Consulting sebelumnya pernah melakukan langkah-langkah manajemen risiko baik terhadap risiko yang telah terjadi maupun yang berpotensi terjadi di masa mendatang, Khususnya dalam aspek operasional perusahaan.

b. Jika sudah pernah, bisakah dijelaskan pengendalian risikonya dalam bentuk apa? Dan jika belum, apa yang melatarbelakangi pengendalian risiko belum bisa dilaksanakan?

Jawab.

Beberapa bentuk pengendalian risiko yang telah dilaksanakan oleh perusahaan antara lain adalah penerapan kebijakan pembayaran uang muka sebesar 50% dari total biaya sebelum memulai pengerjaan proyek. Kebijakan ini bertujuan untuk meminimalkan risiko keterlambatan pembayaran oleh klien. Selain itu, perusahaan juga membentuk dana cadangan yang dialokasikan secara khusus untuk menjaga keberlangsungan operasional ketika risiko keuangan terjadi. Kedua bentuk pengendalian ini memungkinkan perusahaan tetap dapat menjalankan aktivitasnya secara stabil meskipun dalam kondisi finansial yang tidak ideal.

c. Menurut anda, seberapa efektifkah kegiatan pengendalian dalam menyikapi risiko yang tersedia di perusahaan?

Jawab.

Menurut saya, langkah-langkah pengendalian dalam penerapannya untuk perusahaan sangat efektif. Kebijakan tersebut mampu memberikan perlindungan yang cukup terhadap berbagai risiko yang mungkin muncul, sehingga aktivitas operasional perusahaan tetap berjalan secara optimal tanpa gangguan.

LAMPIRAN 2 KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dengan hormat, agar tercapainya tujuan kuesioner ini dalam merumuskan peristiwa risiko operasional yang terjadi di Firma Tarik Consulting, maka dimohonkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk menjawab seluruh pertanyaan yang tersedia pada kuesioner ini. Untuk itu, nyatakanlah tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri pada kuesioner ini dengan memberi tanda (√) di masing-masing pertanyaan yang sudah tersedia. Agar dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenar-benarnya terjadinya.

Nama :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Untuk mempermudah dalam menentukan alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, maka perlu adanya panduan cara pengisian jawaban. Panduan cara pengisian yang dimaksud adalah mengenai skala pengukuran risiko karena dengan metode tersebut dapat mempermudah dalam menentukan, menilai atau mengukur besar-kecilnya peluang dan dampak terjadinya risiko. Adapun skala pengukuran risiko yang digunakan pada kuesioner ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Skala Pengukuran Risiko

Skala Pengukuran Risiko	Keterangan pada Pengukuran Peluang (*likelihood*) Risiko	Keterangan pada pengukuran dampak (*severity*) Risiko
1	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Kecil (SK)
2	Jarang (J)	Kecil (K)
3	Moderat (M)	Sedang (S)
4	Sering (S)	Besar (B)
5	Sangat Sering (SS)	Sangat Besar (SB)

Tabel Kuesioner Pengukuran Kemungkinan Risiko (*Likelihood*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Likelihood)*				
		SJ 1	J 2	M 3	S 4	SS 5
Risiko Proses	Keterlambatan penyampaian SPT					
	Kehilangan dokumen					
	Tidak ter-update regulasi					
	SOP tidak diikuti					
	Ketergantungan proses pada individu					
	Tidak ada sistem verifikasi akhir					
Risiko SDM	Kompetensi staf rendah					
	Turnover tinggi					
	Rendahnya etika kerja					
	Ketergantungan pada staf kunci					
	Retensi terhadap perubahan					
Risiko Teknologi & Sistem	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)					
	Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai					
	Tidak ada backup data					
	Sistem keamanan lemah					
	Sistem tidak terintegrasi					

Sumber : Hasil Identifikasi

Keterangan :

Level	Deskripsi	Contoh Deskripsi Rinci
1	Sangat Sering	Kejadiannya muncul pada kebanyakan situasi
2	Sering	Kejadiannya mungkin muncul pada kebanyakan situasi
3	Moderat	Kejadiannya seharusnya muncul pada saat yang sama
4	Jarang	Kejadiannya dapat muncul pada saat yang sama
5	Sangat Jarang	Kejadiannya muncul hanya dalam keadaan tertentu

Tabel Kuesioner Pengukuran Dampak Risiko (*Severity*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Severity)*				
		SK 1	K 2	S 3	B 4	SB 5
Risiko Proses	Sanksi keterlambatan					
	Audit terhambat					
	Salah hitung					
	Inkonsistensi layanan					
	Operasional terganggu					
	Kesalahan fatal, risiko audit meningkat					
Risiko SDM	Kesalahan teknis input data					
	Biaya rekrutmen tinggi					
	Klien tidak puas					
	Operasional terganggu jika staf absen					
	Sumber Daya Manusia (SDM) tidak update regulasi dan teknologi					
Risiko Teknologi & Sistem	Keterlambatan pelaporan, sanksi klien					
	Pekerjaan terhambat, staf tidak produktif					
	Data hilang permanen, kehilangan dokumen klien					
	Kebocoran data					
	Duplikasi data, ketidaksesuaian dokumen					

Sumber : Hasil Identifikasi

LAMPIRAN 2 KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dengan hormat, agar tercapainya tujuan kuesioner ini dalam merumuskan peristiwa risiko operasional yang terjadi di Firma Tarik Consulting, maka dimohonkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk menjawab seluruh pertanyaan yang tersedia pada kuesioner ini. Untuk itu, nyatakanlah tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri pada kuesioner ini dengan memberi tanda (√) di masing-masing pertanyaan yang sudah tersedia. Agar dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenar-benarnya terjadinya.

Nama : Ln Indah Novitasari

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Tax Manager

Untuk mempermudah dalam menentukan alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, maka perlu adanya panduan cara pengisian jawaban. Panduan cara pengisian yang dimaksud adalah mengenai skala pengukuran risiko karena dengan metode tersebut dapat mempermudah dalam menentukan, menilai atau mengukur besar-kecilnya peluang dan dampak terjadinya risiko. Adapun skala pengukuran risiko yang digunakan pada kuesioner ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Skala Pengukuran Risiko

Skala Pengukuran Risiko	Keterangan pada Pengukuran Peluang (*likelihood*) Risiko	Keterangan pada pengukuran dampak (*severity*) Risiko
1	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Kecil (SK)
2	Jarang (J)	Kecil (K)
3	Moderat (M)	Sedang (S)
4	Sering (S)	Besar (B)
5	Sangat Sering (SS)	Sangat Besar (SB)

Tabel Kuesioner Pengukuran Kemungkinan Risiko (*Likelihood*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Likelihood)*				
		SJ 1	J 2	M 3	S 4	SS 5
Risiko Proses	Keterlambatan penyampaian SPT				√	
	Kehilangan dokumen	√				
	Tidak ter-update regulasi			√		
	SOP tidak diikuti			√		
	Ketergantungan proses pada individu				√	
	Tidak ada sistem verifikasi akhir			√		
Risiko SDM	Kompetensi staf rendah	√				
	Turnover tinggi					√
	Rendahnya etika kerja	√				
	Ketergantungan pada staf kunci		√			
	Retensi terhadap perubahan		√			
Risiko Teknologi & Sistem	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)					√
	Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai				√	
	Tidak ada backup data	√				
	Sistem keamanan lemah		√			
	Sistem tidak terintegrasi				√	

Sumber : Hasil Identifikasi

Keterangan :

Level	Deskripsi	Contoh Deskripsi Rinci
1	Sangat Sering	Kejadiannya muncul pada kebanyakan situasi
2	Sering	Kejadiannya mungkin muncul pada kebanyakan situasi
3	Moderat	Kejadiannya seharusnya muncul pada saat yang sama
4	Jarang	Kejadiannya dapat muncul pada saat yang sama
5	Sangat Jarang	Kejadiannya muncul hanya dalam keadaan tertentu

Tabel Kuesioner Pengukuran Dampak Risiko (*Severity*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Severity)*				
		SK 1	K 2	S 3	B 4	SB 5
Risiko Proses	Sanksi keterlambatan					√
	Audit terhambat					√
	Salah hitung				√	
	Inkonsistensi layanan			√		
	Operasional terganggu					√
	Kesalahan fatal, risiko audit meningkat			√		
Risiko SDM	Kesalahan teknis input data			√		
	Biaya rekrutmen tinggi					√
	Klien tidak puas	√				
	Operasional terganggu jika staf absen				√	
	Sumber Daya Manusia (SDM) tidak update regulasi dan teknologi		√			
Risiko Teknologi & Sistem	Keterlambatan pelaporan, sanksi klien				√	
	Pekerjaan terhambat, staf tidak produktif				√	
	Data hilang permanen, kehilangan dokumen klien	√				
	Kebocoran data	√				
	Duplikasi data, ketidaksesuaian dokumen	√				

Sumber : Hasil Identifikasi

LAMPIRAN 2 KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dengan hormat, agar tercapainya tujuan kuesioner ini dalam merumuskan peristiwa risiko operasional yang terjadi di Firma Tarik Consulting, maka dimohonkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk menjawab seluruh pertanyaan yang tersedia pada kuesioner ini. Untuk itu, nyatakanlah tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri pada kuesioner ini dengan memberi tanda (√) di masing-masing pertanyaan yang sudah tersedia. Agar dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenar-benarnya terjadinya.

Nama : Hendy

Jenis Kelamin : Laki - Laki

Jabatan : Staff

Untuk mempermudah dalam menentukan alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, maka perlu adanya panduan cara pengisian jawaban. Panduan cara pengisian yang dimaksud adalah mengenai skala pengukuran risiko karena dengan metode tersebut dapat mempermudah dalam menentukan, menilai atau mengukur besar-kecilnya peluang dan dampak terjadinya risiko. Adapun skala pengukuran risiko yang digunakan pada kuesioner ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Skala Pengukuran Risiko

Skala Pengukuran Risiko	Keterangan pada Pengukuran Peluang (*likelihood*) Risiko	Keterangan pada pengukuran dampak (*severity*) Risiko
1	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Kecil (SK)
2	Jarang (J)	Kecil (K)
3	Moderat (M)	Sedang (S)
4	Sering (S)	Besar (B)
5	Sangat Sering (SS)	Sangat Besar (SB)

Tabel Kuesioner Pengukuran Kemungkinan Risiko (*Likelihood*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Likelihood)*				
		SJ 1	J 2	M 3	S 4	SS 5
Risiko Proses	Keterlambatan penyampaian SPT			√		
	Kehilangan dokumen	√				
	Tidak ter-update regulasi	√				
	SOP tidak diikuti	√				
	Ketergantungan proses pada individu			√		
	Tidak ada sistem verifikasi akhir		√			
Risiko SDM	Kompetensi staf rendah	√				
	Turnover tinggi				√	
	Rendahnya etika kerja	√				
	Ketergantungan pada staf kunci		√			
	Retensi terhadap perubahan		√			
Risiko Teknologi & Sistem	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)				√	
	Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai				√	
	Tidak ada backup data	√				
	Sistem keamanan lemah		√			
	Sistem tidak terintegrasi		√			

Sumber : Hasil Identifikasi

Keterangan :

Level	Deskripsi	Contoh Deskripsi Rinci
1	Sangat Sering	Kejadiannya muncul pada kebanyakan situasi
2	Sering	Kejadiannya mungkin muncul pada kebanyakan situasi
3	Moderat	Kejadiannya seharusnya muncul pada saat yang sama
4	Jarang	Kejadiannya dapat muncul pada saat yang sama
5	Sangat Jarang	Kejadiannya muncul hanya dalam keadaan tertentu

Tabel Kuesioner Pengukuran Dampak Risiko (*Severity*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Severity)*				
		SK 1	K 2	S 3	B 4	SB 5
Risiko Proses	Sanksi keterlambatan				√	
	Audit terhambat				√	
	Salah hitung				√	
	Inkonsistensi layanan		√			
	Operasional terganggu					√
	Kesalahan fatal, risiko audit meningkat			√		
Risiko SDM	Kesalahan teknis input data		√			
	Biaya rekrutmen tinggi			√		
	Klien tidak puas	√				
	Operasional terganggu jika staf absen				√	
	Sumber Daya Manusia (SDM) tidak update regulasi dan teknologi			√		
Risiko Teknologi & Sistem	Keterlambatan pelaporan, sanksi klien				√	
	Pekerjaan terhambat, staf tidak produktif		√			
	Data hilang permanen, kehilangan dokumen klien		√			
	Kebocoran data		√			
	Duplikasi data, ketidaksesuaian dokumen		√			

Sumber : Hasil Identifikasi

LAMPIRAN 2 KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dengan hormat, agar tercapainya tujuan kuesioner ini dalam merumuskan peristiwa risiko operasional yang terjadi di Firma Tarik Consulting, maka dimohonkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk menjawab seluruh pertanyaan yang tersedia pada kuesioner ini. Untuk itu, nyatakanlah tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri pada kuesioner ini dengan memberi tanda (√) di masing-masing pertanyaan yang sudah tersedia. Agar dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenar-benarnya terjadinya.

Nama : Putu Pebri Sri Wahyuni

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Admin Support

Untuk mempermudah dalam menentukan alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, maka perlu adanya panduan cara pengisian jawaban. Panduan cara pengisian yang dimaksud adalah mengenai skala pengukuran risiko karena dengan metode tersebut dapat mempermudah dalam menentukan, menilai atau mengukur besar-kecilnya peluang dan dampak terjadinya risiko. Adapun skala pengukuran risiko yang digunakan pada kuesioner ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Skala Pengukuran Risiko

Skala Pengukuran Risiko	Keterangan pada Pengukuran Peluang (*likelihood*) Risiko	Keterangan pada pengukuran dampak (*severity*) Risiko
1	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Kecil (SK)
2	Jarang (J)	Kecil (K)
3	Moderat (M)	Sedang (S)
4	Sering (S)	Besar (B)
5	Sangat Sering (SS)	Sangat Besar (SB)

Tabel Kuesioner Pengukuran Kemungkinan Risiko (*Likelihood*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Likelihood)*				
		SJ 1	J 2	M 3	S 4	SS 5
Risiko Proses	Keterlambatan penyampaian SPT				√	
	Kehilangan dokumen		√			
	Tidak ter-update regulasi				√	
	SOP tidak diikuti			√		
	Ketergantungan proses pada individu			√		
	Tidak ada sistem verifikasi akhir			√		
Risiko SDM	Kompetensi staf rendah		√			
	Turnover tinggi				√	
	Rendahnya etika kerja			√		
	Ketergantungan pada staf kunci			√		
	Retensi terhadap perubahan			√		
Risiko Teknologi & Sistem	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)					√
	Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai				√	
	Tidak ada backup data				√	
	Sistem keamanan lemah				√	
	Sistem tidak terintegrasi				√	

Sumber : Hasil Identifikasi

Keterangan :

Level	Deskripsi	Contoh Deskripsi Rinci
1	Sangat Sering	Kejadiannya muncul pada kebanyakan situasi
2	Sering	Kejadiannya mungkin muncul pada kebanyakan situasi
3	Moderat	Kejadiannya seharusnya muncul pada saat yang sama
4	Jarang	Kejadiannya dapat muncul pada saat yang sama
5	Sangat Jarang	Kejadiannya muncul hanya dalam keadaan tertentu

Tabel Kuesioner Pengukuran Dampak Risiko (*Severity*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Severity)*				
		SK 1	K 2	S 3	B 4	SB 5
Risiko Proses	Sanksi keterlambatan					V
	Audit terhambat					V
	Salah hitung					V
	Inkonsistensi layanan				V	
	Operasional terganggu				V	
	Kesalahan fatal, risiko audit meningkat				V	
Risiko SDM	Kesalahan teknis input data				V	
	Biaya rekrutmen tinggi				V	
	Klien tidak puas				V	
	Operasional terganggu jika staf absen				V	
	Sumber Daya Manusia (SDM) tidak update regulasi dan teknologi					V
Risiko Teknologi & Sistem	Keterlambatan pelaporan, sanksi klien					V
	Pekerjaan terhambat, staf tidak produktif			V		
	Data hilang permanen, kehilangan dokumen klien			V		
	Kebocoran data			V		
	Duplikasi data, ketidaksesuaian dokumen			V		

Sumber : Hasil Identifikasi

LAMPIRAN 2 KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dengan hormat, agar tercapainya tujuan kuesioner ini dalam merumuskan peristiwa risiko operasional yang terjadi di Firma Tarik Consulting, maka dimohonkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk menjawab seluruh pertanyaan yang tersedia pada kuesioner ini. Untuk itu, nyatakanlah tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri pada kuesioner ini dengan memberi tanda (√) di masing-masing pertanyaan yang sudah tersedia. Agar dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenar-benarnya terjadinya.

Nama : Ni Putu Adikani

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Staff

Untuk mempermudah dalam menentukan alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, maka perlu adanya panduan cara pengisian jawaban. Panduan cara pengisian yang dimaksud adalah mengenai skala pengukuran risiko karena dengan metode tersebut dapat mempermudah dalam menentukan, menilai atau mengukur besar-kecilnya peluang dan dampak terjadinya risiko. Adapun skala pengukuran risiko yang digunakan pada kuesioner ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Skala Pengukuran Risiko

Skala Pengukuran Risiko	Keterangan pada Pengukuran Peluang (*likelihood*) Risiko	Keterangan pada pengukuran dampak (*severity*) Risiko
1	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Kecil (SK)
2	Jarang (J)	Kecil (K)
3	Moderat (M)	Sedang (S)
4	Sering (S)	Besar (B)
5	Sangat Sering (SS)	Sangat Besar (SB)

Tabel Kuesioner Pengukuran Kemungkinan Risiko (*Likelihood*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Likelihood)*				
		SJ 1	J 2	M 3	S 4	SS 5
Risiko Proses	Keterlambatan penyampaian SPT				✓	
	Kehilangan dokumen	✓				
	Tidak ter-update regulasi				✓	
	SOP tidak diikuti				✓	
	Ketergantungan proses pada individu				✓	
	Tidak ada sistem verifikasi akhir			✓		
Risiko SDM	Kompetensi staf rendah			✓		
	Turnover tinggi				✓	
	Rendahnya etika kerja			✓		
	Ketergantungan pada staf kunci			✓		
	Retensi terhadap perubahan			✓		
Risiko Teknologi & Sistem	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)				✓	
	Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai				✓	
	Tidak ada backup data				✓	
	Sistem keamanan lemah				✓	
	Sistem tidak terintegrasi				✓	

Sumber : Hasil Identifikasi

Keterangan :

Level	Deskripsi	Contoh Deskripsi Rinci
1	Sangat Sering	Kejadiannya muncul pada kebanyakan situasi
2	Sering	Kejadiannya mungkin muncul pada kebanyakan situasi
3	Moderat	Kejadiannya seharusnya muncul pada saat yang sama
4	Jarang	Kejadiannya dapat muncul pada saat yang sama
5	Sangat Jarang	Kejadiannya muncul hanya dalam keadaan tertentu

Tabel Kuesioner Pengukuran Dampak Risiko (*Severity*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Severity)*				
		SK 1	K 2	S 3	B 4	SB 5
Risiko Proses	Sanksi keterlambatan			✓		
	Audit terhambat			✓		
	Salah hitung			✓		
	Inkonsistensi layanan			✓		
	Operasional terganggu			✓		
	Kesalahan fatal, risiko audit meningkat			✓		
Risiko SDM	Kesalahan teknis input data			✓		
	Biaya rekrutmen tinggi					✓
	Klien tidak puas			✓		
	Operasional terganggu jika staf absen			✓		
	Sumber Daya Manusia (SDM) tidak update regulasi dan teknologi			✓		
Risiko Teknologi & Sistem	Keterlambatan pelaporan, sanksi klien			✓		
	Pekerjaan terhambat, staf tidak produktif			✓		
	Data hilang permanen, kehilangan dokumen klien			✓		
	Kebocoran data			✓		
	Duplikasi data, ketidaksesuaian dokumen			✓		

Sumber : Hasil Identifikasi

LAMPIRAN 2 KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA FIRMA TARIK CONSULTING.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Dengan hormat, agar tercapainya tujuan kuesioner ini dalam merumuskan peristiwa risiko operasional yang terjadi di Firma Tarik Consulting, maka dimohonkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk menjawab seluruh pertanyaan yang tersedia pada kuesioner ini. Untuk itu, nyatakanlah tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri pada kuesioner ini dengan memberi tanda (√) di masing-masing pertanyaan yang sudah tersedia. Agar dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenar-benarnya terjadinya.

Nama : Ni Kadek Wipyani Nareswari

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Accounting / Admin

Untuk mempermudah dalam menentukan alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, maka perlu adanya panduan cara pengisian jawaban. Panduan cara pengisian yang dimaksud adalah mengenai skala pengukuran risiko karena dengan metode tersebut dapat mempermudah dalam menentukan, menilai atau mengukur besar-kecilnya peluang dan dampak terjadinya risiko. Adapun skala pengukuran risiko yang digunakan pada kuesioner ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel Skala Pengukuran Risiko

Skala Pengukuran Risiko	Keterangan pada Pengukuran Peluang (*likelihood*) Risiko	Keterangan pada pengukuran dampak (*severity*) Risiko
1	Sangat Jarang (SJ)	Sangat Kecil (SK)
2	Jarang (J)	Kecil (K)
3	Moderat (M)	Sedang (S)
4	Sering (S)	Besar (B)
5	Sangat Sering (SS)	Sangat Besar (SB)

Tabel Kuesioner Pengukuran Kemungkinan Risiko (*Likelihood*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Likelihood)*				
		SJ 1	J 2	M 3	S 4	SS 5
Risiko Proses	Keterlambatan penyampaian SPT				√	
	Kehilangan dokumen		√			
	Tidak ter-update regulasi			√		
	SOP tidak diikuti			√		
	Ketergantungan proses pada individu			√		
	Tidak ada sistem verifikasi akhir			√		
Risiko SDM	Kompetensi staf rendah		√			
	Turnover tinggi				√	
	Rendahnya etika kerja			√		
	Ketergantungan pada staf kunci			√		
	Retensi terhadap perubahan			√		
Risiko Teknologi & Sistem	Gangguan sistem atau aplikasi pajak (e-Faktur, e-SPT)				√	
	Infrastruktur dan internet tidak stabil atau memadai				√	
	Tidak ada backup data				√	
	Sistem keamanan lemah				√	
	Sistem tidak terintegrasi				√	

Sumber : Hasil Identifikasi

Keterangan :

Level	Deskripsi	Contoh Deskripsi Rinci
1	Sangat Sering	Kejadiannya muncul pada kebanyakan situasi
2	Sering	Kejadiannya mungkin muncul pada kebanyakan situasi
3	Moderat	Kejadiannya seharusnya muncul pada saat yang sama
4	Jarang	Kejadiannya dapat muncul pada saat yang sama
5	Sangat Jarang	Kejadiannya muncul hanya dalam keadaan tertentu

Tabel Kuesioner Pengukuran Dampak Risiko (*Severity*)

Jenis Risiko	Risiko	Kemungkinan Terjadinya Risiko *(Severity)*				
		SK 1	K 2	S 3	B 4	SB 5
Risiko Proses	Sanksi keterlambatan					✓
	Audit terhambat			✓		
	Salah hitung					✓
	Inkonsistensi layanan			✓		
	Operasional terganggu					✓
	Kesalahan fatal, risiko audit meningkat			√		
Risiko SDM	Kesalahan teknis input data					✓
	Biaya rekrutmen tinggi					✓
	Klien tidak puas			✓		
	Operasional terganggu jika staf absen					✓
	Sumber Daya Manusia (SDM) tidak update regulasi dan teknologi					✓
Risiko Teknologi & Sistem	Keterlambatan pelaporan, sanksi klien					✓
	Pekerjaan terhambat, staf tidak produktif					✓
	Data hilang permanen, kehilangan dokumen klien			✓		
	Kebocoran data			✓		
	Duplikasi data, ketidaksesuaian dokumen					✓

Sumber : Hasil Identifikasi