

ANALISIS MANAJEMEN RISIKO USAHA JASA TRANSPORTASI ONLINE PADA PT XYZ

Rikky Andreas¹
Tarcisius Sunaryo²

^{1,2}Universitas Kristen Indonesia, Jakarta, Indonesia
E-mail: Geniushly@gmail.com

ABSTRAK

PT XYZ sebagai salah satu perusahaan transportasi *online* terbesar di Indonesia terus mengalami penurunan nilai saham dari sejak IPO pada pertengahan Tahun 2022. Hal ini berbanding terbalik dengan keinginan perusahaan pada umumnya yang menginginkan nilai perusahaannya terus menaik. Hal ini patut diduga karena perusahaan mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang kontroversial sejak pasca Covid19. Oleh karenanya dibutuhkan manajemen risiko sebagai hasil evaluasi dari kebijakan-kebijakan tersebut. Tujuan dari pada penelitian ini yaitu antara lain: mengidentifikasi risiko-risiko dari setiap kebijakan dalam aktivitas bisnis perusahaan dalam rentang waktu dari Tahun 2021 (Pasca Covid19) sampai 2024, Mengukur setiap risiko-risiko yang terdeteksi, Menganalisis risiko dan memberikan rekomendasi mitigasi yang sesuai dan mengandung prinsip-prinsip daripada *Good Governance (Transparent, Accountability, Responsibility, Independent and Fairness)* atau TARIF. Metode yang dipakai adalah kualitatif deskriptif. Hasilnya menunjukkan perusahaan menghadapi lima KTD (risiko) yang mungkin timbul, dimana jika disusun menurut tingkat risikonya hasilnya sebagai berikut: penumpang beralih ke pesaing, demo besar-besaran dari mitra driver, driver bermalas-malasan dan tidak bertanggung jawab, mitra driver lebih sering jadi driver pesaing dan terakhir kurangnya finansial untuk pembiayaan berbagai lini jasa. Selanjutnya Kejadian-kejadian Tidak diinginkan tersebut dimitigasi dengan evaluasi yang mencakup prinsip *Good Governance*.

Kata Kunci: manajemen risiko; tata kelola; transportasi *online*

ABSTRACT

Despite as one of the biggest company specialize in online transportation PT XYZ's score shares continues to decrease day by day started from mid-year 2022. This phenomenon inversely proportional to company objective in general who want the value of their companies to continues to increase. This to be expected cause of subtlety that created by company since post Covid19. Risk management needed here as evaluation for that subtletys of company. The purpose of this research is: identifying risks that'll appear on every policies that issued by company within a time started from 2021 until 2024, measure unwanted events, eanalizye and help give mitigation recommended related to unwanted events so that it can decrease the probability and impact of every unwanted events without ignored Good Corporate Governance (GCG) principles. Method that was used is descriptive qualitative method. The result shows company will face five unwanted events that will probably appear: customers switching to another competitor, big demonstration held by driver partners, driver partners being lazy and irresponsibility, driver partners more often become competitor drivers and lack of funds to support all of the service lines. Next all of that unwanted events will be mitigated.

Keywords: risk management; governance; good corporate governance

PENDAHULUAN

Manajemen risiko adalah hal yang sangat penting dimiliki oleh setiap perusahaan di masa sekarang di mana ekonomi dunia sedang tidak baik-baik saja (Muhammad Asir *et al.*, 2023). Hal tersebut diakibatkan oleh bayang-bayang resesi yang dipicu oleh berbagai faktor global diantaranya adalah Pandemi Covid-19, Perang Rusia dan Ukraina, serta krisis energi yang berkepanjangan. Sementara arti dari Manajemen Risiko itu antara lain adalah suatu usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi (Darmawi, 2008). Manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi, mengontrol dan meringankan sistem informasi terkait risiko dan melingkupi pengkajian risiko; analisa manfaat biaya dan pemilihan; implementasi, pengetesan dan evaluasi keamanan dari usaha perlindungan (*The Total process of indentifying, controlling, and mitigating information related risks; encompasses risk assestment; cost-benefit analysis; implementation, test and security evaluation of safeguards* NIST (Stoneburner, 2001, p. 29).

Dapat disimpulkan jika manajemen risiko adalah usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko suatu kegiatan perusahaan mulai dari identifikasi, kontrol dan meringankan suatu risiko. Hal ini sangat dibutuhkan perusahaan dewasa ini karena begitu banyaknya ancaman ekonomi yang akan dihadapi oleh kondisi ekonomi pada masa sekarang, agar perusahaan tersebut setidaknya dapat bertahan atau bahkan tetap menghasilkan laba yang nantinya digunakan untuk menarik para calon investor.

Perusahaan XYZ merupakan salah satu perusahaan *start-up* yang bergerak dalam bidang transportasi sebagai bisnis utamanya. Perusahaan tersebut merupakan salah satu *Unicorn* yang berbasis di Indonesia dan mempunyai berbagai jenis layanan dalam bisnisnya. Layanan tersebut mulai dari bisnis transportasi *online* sebagai bisnis utamanya; layanan distribusi *online* mulai dari barang, makanan dan barang-barang grosir; layanan dompet *online*; dan berbagai jenis layanan jasa *online* lainnya. Dengan banyaknya jenis layanan dalam perusahaan tersebut tentunya diperlukan pengelolaan yang baik agar semua jenis lini pelayanan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa ada kegagalan/kecurangan (*fraud*). Sistem tata kelola tersebut lah yang disebut dengan *Good Corporate Governance* (GCG). Hal ini pun ditunjukkan dengan banyaknya penelitian yang mengungkapkan bahwa GCG merupakan salah satu cara pencegahan untuk berbagai jenis *fraud* dalam perusahaan (Anugerah Rita, 2014).

Salah satu manfaat dari GCG adalah meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham (Nurulrahmatiah *et al.*, 2020). Namun kenyataannya berbeda dengan perusahaan XYZ yang telah melakukan IPO dan melantai di Bursa Efek Indonesia dengan harga pembukaan Rp 338/lembar saham dan terus menurun hingga tulisan ini dibuat dari sejak tanggal IPO tersebut (Investing.com, n.d.). Menurut Wahyudi (2006), nilai perusahaan akan tercemrin dari nilai sahamnya. Di samping faktor global ekonomi, ini menunjukkan ada yang salah dan perlu diteliti dari tata kelola perusahaan tersebut hingga nilai perusahaan terus menurun.

Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi kebijakan yang berkaitan dengan proses bisnis dalam PT XYZ, dan

terakhir mencari mitigasi yang memungkinkan pada risiko yang timbul agar perusahaan menjadi lebih baik kedepannya. Penerapan manajemen risiko dan GCG berbanding lurus, ketika manajemen risiko diterapkan dan berjalan dengan baik maka GCG akan menjadi lebih baik (Pradana & Rikumahu, 2014)

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu pendekatan penelitian di mana data yang dikumpulkan berupa katakata, gambar-gambar dan bukan angka. Data-data tersebut dapat diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, *video tape*, dokumentasi pribadi, catatan, atau memo dan dokumentasi lainnya (Lexy J. Moleong, 2019, p. 4).

Data yang didapatkan merupakan data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui pengalaman pribadi sebagai salah satu mitra driver PT XYZ dan wawancara dengan 47 mitra driver lainnya dari PT XYZ. Wawancara dilakukan melalui dua metode. Metode pertama yaitu tatap muka secara langsung (*face to face*) secara acak terhadap driver yang ditemui dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan perusahaan. Metode kedua yaitu secara tidak langsung dimana wawancara dilakukan melalui kopidarat (kopdar) *online*. Kopdar dilakukan biasanya setiap sebulan sekali dimana disini perusahaan memberikan informasi *update* terbaru sehubungan dengan kebijakan-kebijakan yang ada, setelah pemberian informasi akan ada sesi tanya jawab yang berhubungan dengan keluhan yang terjadi pada lapangan menurut mitra-mitra *driver* yang diberi kesempatan bertanya. Data sekunder didapatkan melalui *website* resmi perusahaan, aplikasi mitra *driver*, artikel-artikel yang berhubungan dengan perusahaan serta pendapat ahli.

Tabel 1.
Heat Map Table

Dampak	Peluang				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Sumber: (M. D. Tewu & Hokoyoku, 2022)

Proses setelah data terkumpul yakni mengidentifikasi KTD yang mungkin timbul dari setiap kebijakan yang dilakukan oleh PT XYZ dengan rentang waktu dari 2021 - 2024. Selanjutnya adalah mengetahui nilai dari KTD tersebut dengan menggunakan rumus penghitungan nilai risiko dan memasukkannya dalam Matrix Risiko/*Heat Map*. Setelahnya mitigasi dapat dilakukan dan kembali diukur dalam *Heat Map* untuk mendapat kesimpulan. Rumus perhitungan risiko tersebut adalah:

$$R = P \cdot D$$

Keterangan:

R = Nilai Risiko (*Risk Weight*)

P = Peluang Risiko (*Probability*) dengan skala 1 – 5 (sangat jarang terjadi – hampir pasti terjadi)

D = Dampak (*Impact*) dengan skala 1 – 5 (sangat jarang terjadi – hampir pasti terjadi)

Good Corporate Governance, Governance & Cadbury (1992) adalah sebuah sistem yang menjadi pengatur hubungan antara pihak yang memiliki hak dan kewajiban atas perusahaan dan perusahaan itu sendiri. Hal ini dilakukan dalam rangka untuk pencapaian tujuan perusahaan. GCG adalah tata kelola suatu perusahaan sendiri jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem tata kelola perusahaan yang bersifat transparan dan bertujuan untuk mengatur hubungan antara para *stakeholders* dari tingkat bawah sampai tingkat atas dalam rangka untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Manfaat dari pada melakukan GCG tersebut menurut Trinanda (2010): dapat meningkatkan nilai perusahaan, dapat meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan dilakukan oleh dewan komisaris dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri dan meningkatkan kepercayaan investor.

Konsep GCG pada dasarnya adalah *internal balance* dan *external balance*. *Internal balance* meliputi keseimbangan antar organ perusahaan, komisaris, dan direksi, dalam hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional. Sedangkan, *external balance* meliputi pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat dan *stakeholder*. Perusahaan dituntut untuk memberikan nilai lebih baik secara finansial bagi pemegang saham maupun kesejahteraan sosial bagi masyarakat melalui implementasi GCG yang matang (Sari, Hanum, & Rahmayati, 2022). Melalui GCG yang baik maka perusahaan akan bisa menaikkan kepercayaan investor dan nilai perusahaan di pasar. Perusahaan yang telah menerapkan GCG, akan lebih dipercaya kreditor maupun investor sehingga sahamnya lebih likuid dan harga sahamnya bisa semakin meningkat (Windah & Andono, 2013).

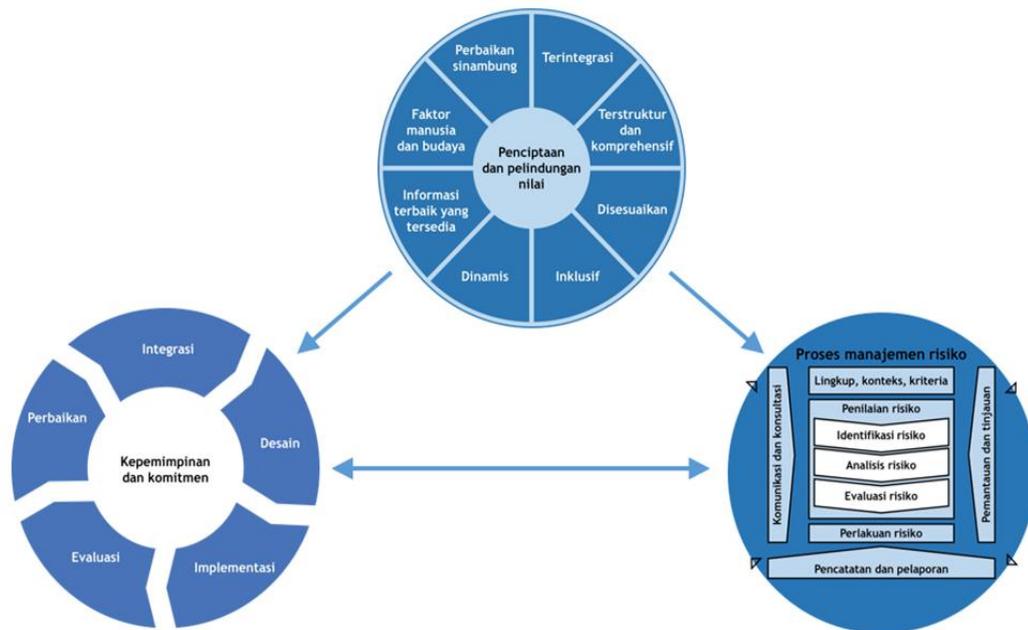
Dalam pelaksanaan GCG (*Good corporate Governance*) perusahaan harus berpegang pada prinsip-prinsip yang dianut dalam GCG itu sendiri. Perusahaan harus memastikan prinsip tersebut menjadi pedoman dalam membuat kebijakan ataupun aktivitas lain di setiap layanan yang perusahaan punya dalam rangka menjalankan aktivitasnya sebagai entitas ekonomi disuatu negara. Berdasarkan Komite Nasional Kebijakan Governance (2006) yang berpedoman pada prinsip *The Organization for Economic Corporation and Development (OECD)*, prinsip GCG terdiri dari transparansi (*Transparency*), akuntabilitas (*Accountability*), tanggung jawab (*Responsibility*), independensi (*Independency*) serta kewajaran dan kesetaraan (*Fairness*) yang diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*Sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan *stakeholders*.

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2006, pp. 12–14) transparan (*Transparency*), perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditor dan pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas (*Accountability*), perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya

secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. *Responsibilitas (Responsibility)*, perusahaan harus mematuhi aturan peraturan perundangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat sebagai *Good Corporate Citizen*. *Independen (Independency)*, untuk melancarkan pelaksanaan prinsip GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. *Kesetaraan (Fairness)*, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran.

Manajemen risiko, merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan di dunia saat ini. Ini disebabkan banyak sekali hal-hal yang terduga (*black swan*) terjadi dan membangkitkan krisis ekonomi di berbagai negara (Kiky, 2020). Seorang ahli (*The Risk Doctor*) bernama Dr. David Hillson dalam wawancaranya dengan Dr. salim Al harthi berkata bahwa "*Risk is uncertainty that matters*" jadi segala ketidakpastian yang berhubungan secara langsung maupun tidak langsung dengan aktivitas suatu entitas individu ataupun perusahaan (kelompok) merupakan risiko yang harus dihadapi dan dikelola. Ketidakpastian (*uncertainty*) ekonomi yang diprediksi akan menimbulkan resesi di berbagai belahan dunia menjadi suatu risiko bagi seluruh perusahaan di dunia (Suwito *et al.*, 2020) termasuk Indonesia, yang harus dihadapi dan diatur dalam suatu manajemen yang dinamakan manajemen risiko. Manajemen Risiko adalah proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternative penanganan risiko, dan memonitor dan mengendalikan penanganan risiko (Djohanputro, 2008). Manajemen risiko merupakan alat pengambilan yang biasa digunakan untuk menentukan suatu kebijakan suatu perusahaan dalam menghadapi berbagai ancaman dalam bisnisnya (Wahyudi & Pawestri, 2006).

Manajemen risiko dipakai untuk memaksimalkan kepuasan dari para *stakeholders* yang merupakan manajemen dari tingkat bawah sampai ke tingkat atas termasuk diantaranya pemegang saham serta *stakeholder* yang berhubungan secara tidak langsung (masyarakat, distributor, vendor, pemerintah dll.). Manajemen risiko harus memenuhi prinsip dan pedoman yang telah ditentukan agar terjamin efektivitasnya dalam mendukung keberhasilan penerapan manajemen risiko dalam suatu Perusahaan (Sari, Hanum, & Rahmayati, 2022). ISO 31000:2009 merupakan proses Manajemen Risiko yang diadaptasi dari AS/NZS 4360:2004, penerapan ISO 31000 itu sendiri mempunyai tujuan untuk membantu organisasi untuk memastikan pencapaian sasaran, memperbaiki identifikasi peluang dan ancaman, serta mengalokasikan dan menggunakan sumber daya secara efektif untuk penanganan risiko. Namun pada 2018 organisasi standar internasional ISO menerbitkan panduan baru yaitu ISO 31000:2018, dimana terbitan tersebut merupakan revisi dari 2009 sehingga menjadi lebih sederhana, dikarenakan ISO yang lama sudah tak relevan lagi dengan zaman. Manajemen risiko berdasarkan standar ISO 31000 terdiri dari prinsip, kerangka, dan proses manajemen risiko.



Gambar 1. Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko

Sumber: (BSI Standards Publication, 2018, p. 4)

Prinsip manajemen risiko terdiri dari 8 prinsip yaitu terintegrasi, terstruktur, disesuaikan dengan kebutuhan penggunaannya, inklusif, dinamis, informasi terbaik yang tersedia, faktor budaya dan manusia (Susilo dan Kaho, 2018: 53). Sedangkan kerangka kerja manajemen risiko terdiri atas 6 kerangka yaitu kepemimpinan dan komitmen, integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan perbaikan (Susilo dan Kaho, 2018 : 76) Adapun proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 : 2018, terdiri dari 6 proses yaitu komunikasi dan konsultasi, lingkup, konteks dan kriteria, asesmen risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan kaji ulang, pencatatan dan pelaporan (Sari *et al.*, 2022).

Menurut Darmawi (2008) tahapan pertama dalam proses manajemen risiko adalah tahap identifikasi risiko. Identifikasi risiko merupakan suatu proses yang secara sistematis dan terus menerus dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan timbulnya risiko atau kerugian terhadap kekayaan, hutang, dan personil perusahaan. Sebab risiko tersebut bila dibiarkan pada akhirnya akan merusak hubungan antara *stakeholders* didalam perusahaan. Jenis risiko menurut D. Tewu (2019) antara lain: Risiko Murni (*Pure Risk*) merupakan suatu ketidakpastian terjadi, maka kejadian tersebut pastilah menimbulkan kerugian. Risiko Murni dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe risiko, diantaranya adalah: Risiko Aset Fisik, Risiko Karyawan, dan Risiko Legal; Risiko Spekulatif (*Speculative Risk*) merupakan ketidakpastian akan terjadinya untung atau rugi. Risiko ini dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu antara lain: Risiko Pasar, Risiko Kredit, Risiko Likuiditas, dan Risiko Operasional; Risiko Statis (*Static Risk*) merupakan ketidakpastian atau kerugian yang sifatnya baik murni maupun spekulatif dan tidak berubah yang berada dalam keseimbangan stabil; Risiko Dinamis (*Dynamic Risk*) merupakan ketidakpastian usaha yang sifatnya murni ataupun spekulatif timbul dari perubahan yang terjadi dalam masyarakat; Risiko Subyektif

(*Subjective Risk*) merupakan ketidakpastian usaha yang berkaitan dengan kondisi mental seseorang yang mengalami keragu-raguan dan kecemasan akan terjadinya suatu kejadian tertentu; Risiko Objektif (*Objective Risk*) merupakan ketidakpastian usaha akibat probabilitas penyimpangan aktual dari yang diharapkan sesuai dengan pengalaman.

Selain dari risiko yang disebutkan diatas ada juga yang dinamakan Risiko Reputasi (*Reputational Risk*), dimana risiko tersebut adalah kemungkinan publisitas yang buruk yang dapat merusak citra publik bisnis dan merusak kemampuannya menghasilkan pendapatan (Oktavianus *et al.*, 2022). *Reputational risk* bersifat subyektif dan didasarkan pada persepsi publik hal ini dapat didukung oleh penelitian pada sektor jasa keuangan dimana variabel reputasi sangat berpengaruh positif pada kinerjanya (Afrizal *et al.*, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejak 2021 era pasca Covid19 PT XYZ mengambil beberapa kebijakan dianggap sangat mempengaruhi sistem *Good Corporate Governance* yang ada didalamnya. Setelah melakukan wawancara pada konsumen dan *driver* dari perusahaan PT XYZ, melakukan pengumpulan data-data dan artikel berita terkait dan melakukan analisis dapat disimpulkan beberapa KTD yang mungkin muncul dari kebijakan-kebijakan tersebut dikarenakan kontra terhadap kebijakan tersebut. Setelah identifikasi KTD akan dilakukan penilaian tingkat risiko (*Risk Assessment*) dalam *heat map*.

Kebijakan tidak menurunkan beban aplikator maksimal sesuai ketentuan keputusan menteri perhubungan. Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 667 Tahun 2022 Tentang Pedoman Perhitungan Biaya Jasa Penggunaan Sepeda Motor Yang Digunakan Untuk Kepentingan Masyarakat Yang Dilakukan Dengan Aplikasi poin kedelapan berbunyi: “Perusaah Aplikasi Menerapkan Biaya Tidak Langsung berupa biaya sewa penggunaan aplikasi paling tinggi 15 persen”. PT XYZ perusahaan transportasi yang menjalankan bisnisnya dengan mitra *driver* yang terdaftar dilapangan berbasis aplikasi. Kenyataan yang didapatkan di lapangan sangat berbeda, PT XYZ mematok biaya aplikasi sebesar 20 persen hingga 22 persen pada mitra *driver*. Harga dalam bisnis transportasi berbasis *online* sangatlah ketat. Begitu juga dengan kesepakatan bagi hasil yang diberi pada mitra *driver* masing-masing aplikator. Dengan adanya perbedaan 5 persen lebih pada kebijakan tersebut, maka PT XYZ harus memasang harga yang tinggi pada customernya. Ini dapat menimbulkan kekecewaan pada customer dan mitra *driver* daripada PT XYZ dimana mereka merupakan *stakeholder* dari perusahaan dan bisa berpindah pada pesaing dari PT XYZ yang menerapkan biaya aplikasi dibawah 15 persen dan tarif yang lebih murah. KTD yang dapat timbul, yakni: KTD 1, penumpang beralih lebih sering menggunakan aplikasi pesaing PT XYZ; KTD 2, mitra *driver* berhenti/lebih sering menjadi mitra dari aplikasi pesaing PT XYZ; KTD 3, demo besar-besaran dari para mitra *driver* PT XYZ serta aplikasi lain yang tidak mengikuti regulasi. Ini membuktikan kebijakan perusahaan yang dijelaskan diatas dapat menjadi sebuah *Risk Agent* yang membuat beberapa *Risk Event* sekaligus.

Kebijakan perusahaan kerap menggunakan orang yang dekat dengan para mitra untuk menjadi pengawas dilapangan. PT XYZ melarang penggunaan aplikasi

illegal untuk ditambahkan pada aplikasi dasar dari PT XYZ tersebut. Dalam melaksanakan peraturan tersebut Perusahaan kerap menggunakan 2 metode pendekatan dalam pencegahannya. Pertama memakai tenaga ahli untuk mendeteksi Aplikasi *illegal* pada setiap aplikasi yang dipakai oleh mitra dari Server Pusat. Kedua perusahaan menggunakan tenaga SDM lapangan yang mereka rekrut dari komunitas mitra itu sendiri, untuk memantau penggunaan aplikasi mitra di tempat-tempat tertentu. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan pendekatan tersebut tidaklah efektif. Dalam metode pertama biasanya pendeteksi hanya bisa dipakai pada HP yang belum di modifikasi oleh mitra-mitra nakal, biasanya mitra ini memodifikasi HPnya agar tak bisa terdeteksi oleh server dalam penggunaan aplikasi *illegal*. Pendekatan kedua pun tidak efektif karena perusahaan kebanyakan merekrut orang yang berasal dari komunitas mitra itu sendiri, sehingga independensi SDM tersebut dilapangan sangat-sangat rendah. Pengawas-pengawas tersebut sangat mudah didekati dan dilobi karena mereka berasal dari komunitas yang sama dengan mitra sehingga terdapat *conflict of interest* yang membuat SDM tersebut merasa enggan melaporkannya ke perusahaan. Hal ini dapat memicu kesenjangan pendapatan antara mitra yang bersaing secara *fair* dan mitra yang menggunakan cara *illegal*. KTD yang dapat timbul adalah KTD 4, mitra menjadi malas-malasan dan merasa kurang bertanggung jawab pada pekerjaannya.

Kebijakan layanan PT XYZ yang terlalu beragam pasca Covid19 di 2022. Ketika pandemi sempat menghantam di 2019, PT XYZ harus menutup beberapa layanannya seperti GoMassage dan Gofood Festival dikarenakan *restriction movement* dari pemerintah dan financial yang makin memburuk. Ini harusnya menjadi suatu pelajaran agar PT XYZ dapat fokus mengembangkan salah satu jasanya dulu sebelum berkembang lebih besar dan membuat jasa lainnya. Setelah merger dan IPO ada lantai BEI, PT XYZ mengeluarkan layanan yang sangat beragam, hal tersebut memang dianggap menjadi sebuah keunggulan namun disini lain bisa menjadi sebuah beban besar karena harus mengeluarkan modal lebih banyak (*Staff Recruitment*) padahal masih dalam masa pandemi. KTD yang dapat timbul dalam hal ini adalah KTD 5, kurangnya *Financial* Permodalan untuk membiaya berbagai lini jasa pelayanan. Dari fenomena dan penyusunan KTD diatas dapat disusun menjadi:

Tabel 2.
KTD (Kejadian Tidak Diinginkan)

No	KTD	Probabilitas	Dampak	Nilai Risiko
1	Penumpang Beralih dan lebih sering menggunakan aplikasi pesaing PT XYZ	3	5	15
2	Mitra Driver berhenti/lebih sering menjadi mitra dari aplikasi pesaing PT XYZ	4	2	8
3	Demo Besar-besaran dari para mitra driver PT XYZ serta aplikasi lain yang tidak mengikuti regulasi	2	5	10
4	Mitra menjadi malas-malasan dan merasa kurang bertanggung jawab pada pekerjaannya.	3	3	9
5	Kurangnya Financial Permodalan untuk membiaya berbagai lini jasa pelayanan	2	4	8

Sumber: data diolah

KTD 1 (penumpang beralih dan lebih sering menggunakan aplikasi pesaing PT XYZ) dengan peluang = 3 dan dampak = 5 dan nilai risiko 15, maka KTD ini tidak dapat diterima dan harus dilakukan perubahan kebijakan. Mitigasi peluang yang dapat dilakukan adalah membuat tarif harga yang wajar dan hampir mendekati dengan tarif harga pasar pada umumnya, pembuatan diskon berkala seperti contohnya *voucher* diskon untuk 1 kali transportasi sebesar Rp6.000, di setiap minggunya pada pengguna aplikasinya. Sementara mitigasi dampak yang mungkin dilakukan adalah membuat program penarikan kembali, contohnya pemberian diskon 50 persen dengan 0 ongkir pada setiap pemesanan Gofood atau Rp1 Gopay untuk 1x transportasi dengan jarak tertentu pada pelanggan-pelanggan yang sudah tidak menggunakan aplikasi selama 1 bulan atau lebih. Setelah mitigasi diterapkan diperlukan evaluasi perbulan dan pengawasan, untuk menentukan apakah mitigasi sudah efektif atau bahkan menimbulkan risiko baru.

KTD 2 (mitra *driver* berhenti/lebih sering menjadi mitra dari aplikasi pesaing PT XYZ) dengan peluang = 4 dan dampak = 2 dan nilai risiko 8 maka diperlukan pengendalian pada KTD tersebut agar nilai risiko dapat dibuat lebih kecil lagi. Mitigasi peluang yang dapat dilakukan antara lain pembagian hasil yang sudah seharusnya mengikuti regulasi pemerintah (maksimal 15 persen), pemberian intensif bonus seperti sebelum pandemi Covid-19 namun dengan intensitas yang sangat kecil, misal 1500 poin aktivitas mitra mendapat bonus pendapatan sebesar Rp10.000, walau kecil hal ini sangat berarti untuk para mitra yang rata-rata berasal dari kalangan menengah kebawah. Sementara mitigasi dampak yang dapat dilakukan pembukaan/perekrutan kembali untuk mitra-mitra baru. Setelah mitigasi tetap diperlukan evaluasi dan pengendalian dari manajemen untuk hasil-hasil yang didapat

KTD 3 (demo besar-besaran dari para mitra *driver* PT XYZ serta aplikasi lain yang tidak mengikuti regulasi) dengan peluang = 2 dan dampak = 5 dan nilai risiko 10 tetap perlu perubahan kebijakan, karena dampak yang mungkin terjadi sangat bisa merusak aktivitas yang berujung pada kerugian dalam hari-hari pada KTD tersebut terjadi. Mitigasi peluang yang dapat dilakukan antara lain pengikutan regulasi yang ada yaitu pemberian beban aplikasi maksimal sebesar 15 persen, pengikutsertaan perusahaan dengan menempatkan staff/merekrut salah satu mitra untuk menjadi media bagi perusahaan agar dapat menyalurkan aspirasi-aspirasi mitra dilapangan pada perusahaan, pengadaan kopdar baik *offline* ataupun *online* setiap bulan. Sementara mitigasi dampaknya yang bisa diambil adalah penghimbauan untuk mitra-mitra yang tidak ikut demo agar tidak bergerak ke tempat demo tersebut dan tetap bekerja, mencoba berunding dengan para mitra-mitra yang berdemo agar cepat mendapat jalan keluar bersama. Setelah mitigasi tetap diperlukan pengawasan serta evaluasi, ini dikarenakan hal ini bisa menyebabkan kerugian finansial bagi perusahaan bila terjadi.

KTD 4 (mitra menjadi malas-malasan dan merasa kurang bertanggung jawab pada pekerjaannya) dengan peluang = 3 dan dampak = 3 dan nilai risiko 9 maka diperlukan pengendalian pada KTD tersebut agar nilai risikonya dapat ditekan menjadi lebih kecil. Mitigasi peluang yang dapat dilakukan adalah pemberian sanksi pada mitra-mitra yang kurang bertanggung jawab atau malas-malasan, pemberian sanksi berat pada mitra yang menggunakan aplikasi *illegal*

tanpa suspend berjangka, penggantian *staff* pengawas dilapangan yang kebanyakan berasal dari kelompok-kelompok mitra tersebut yang tidak independen. Sementara mitigasi dampaknya adalah perekrutan mitra kembali dengan persyaratan moral dan mental yang lebih ketat. Setelahnya tetap diperlukan evaluasi bulanan untuk mengetahui hasil dari mitigasi tersebut.

KTD 5 (kurangnya *financial* permodalan untuk membiaya berbagai lini jasa pelayanan) dengan peluang = 2 dan dampak = 4 dan nilai risiko 8 maka diperlukan pengendalian manajemen didalamnya untuk menekan nilai risiko dari KTD tersebut. Mitigasi yang dapat dilakukan adalah pemfokusan pada satu layanan hingga menjadi besar tanpa terburu-buru untuk membuka layanan baru yang akan memakan biaya. Sementara mitigasi yang dapat dilakukan adalah restrukturisasi dari fundamental perusahaan terutama dalam operasionalnya. Setelah melakukan mitigasi, evaluasi secara berkala dapat dilakukan untuk melihat hasilnya serta meneliti temuan-temuan risiko baru jika ada. Dari mitigasi-mitigasi diatas maka dapat disusun tabel KTD menjadi seperti berikut:

Tabel 3.
KTD Setelah Mitigasi

No	KTD	Probabilitas	Dampak	Nilai Risiko	Keterangan
1	Penumpang Beralih lebih sering menggunakan aplikasi pesaing PT XYZ	1	4	4	Dapat diterima ditambah pengawasan
2	Mitra Driver berhenti/lebih sering menjadi mitra dari aplikasi pesaing PT XYZ	2	1	2	Dapat diterima ditambah evaluasi berkala
3	Demo Besar-besaran dari para mitra driver PT XYZ serta aplikasi lain yang tidak mengikuti regulasi	1	4	4	Pengawasan serta evaluasi secara berkala
4	Mitra menjadi malas-malasan dan merasa kurang bertanggung jawab pada pekerjaannya.	2	2	4	Diterima tapi tetap ditambah pengawasan manajemen
5	Kurangnya Financial Permodalan untuk membiaya berbagai lini jasa pelayanan	1	3	3	Dapat diterima tapi dengan evaluasi bulanan

Sumber: data diolah

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari pembahasan diatas adalah ada lima risiko yang mungkin dihadapi oleh PT XYZ terhadap kebijakan-kebijakannya berdasarkan tingkat risikonya (*level of risk*) yaitu penumpang berhenti/beralih pada sarana transportasi lain/kompetitor lain, demo besar-besaran yang dilakukan oleh para mitra, mitra bermalas-malasan dan tidak merasa bertanggung jawab pada pekerjaannya, mitra *driver* lebih sering bekerja sebagai mitra driver pesaing dan terakhir adalah kurangnya *financial* pembiayaan berbagai jenis lini pelayanan jasa. Mitigasi peluang yang dapat dilakukan antara lain adalah pembiayaan harga tarif aplikator sesuai kementerian perhubungan yang nanti akan berdampak menurunkan harga

aplikasi untuk konsumen, pengupdatean tata tertib driver yang ada, perekrutan anggota lapangan yang independen serta pemfokusan layanan jasa pada beberapa layanan jasa untuk menghemat biaya. Mitigasi dampak yang dapat dilakukan adalah pemberian voucher, perekrutan mitra baru, pendengaran aspirasi dari *driver* secara seksama serta restrukturisasi keuangan perusahaan.

Saran yang dapat diambil adalah PT XYZ harus lebih responsif terhadap manajemen risiko disetiap kebijakan yang diambil, terutama pasca kejadian langka seperti Covid19. Covid merupakan sebuah kejadian langka (*black swan*) yang memukul perekonomian seluruh dunia dan daya beli masyarakat secara keseluruhan, oleh karena itu kebijakan-kebijakan perusahaan yang dikeluarkan pasca Covid19 tersebut sangat mempengaruhi seluruh *stakeholder*-nya.

REFERENSI

- Afrizal, Siregar, S., & Sugianto. (2022). Studi Literatur Kritis Risiko Reputasi pada Manajemen Risiko Perbankan Syariah. *Jurnal EMT KITA*, 6(1), 147–157. <https://doi.org/10.35870/emt.v6i1.548>
- Anugerah Rita. (2014). PERANAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM PENCEGAHAN FRAUD. *Journal Accountant*, 3.
- BSI Standards Publication. (2018). *Bs Iso 31000:2018(E) Second Edition*. 2018. www.iso.org/directives
- Darmawi, H. (2008). *Manajemen Risiko*. Bumi Aksara. <https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=738>
- Djohanputro, B. (2008). *Manajemen Keuangan Korporat*. PPM Manajemen. http://slims.umn.ac.id//index.php?p=show_detail&id=5173
- Governance, C. on the F. A. of C., & Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (Issue v. 1). Gee. <https://books.google.co.id/books?id=418sAQAAIAAJ>
- Investing.com. (n.d.). *GoTo Gojek Tokopedia PT Stock Price Today | JK: GOTO Live - Investing.com*. Retrieved January 8, 2025, from <https://www.investing.com/equities/goto-gojek-tokopedia-pt>
- Kiky, A. (2020). Manajemen Risiko Terhadap Black Swan Event Maret 2020 Di Indonesia. Studi Kasus Efek Covid-19 Terhadap Pasar Modal Indonesia. *Jurnal Bina Manajemen*, 8(2), 90–105. <https://doi.org/10.52859/jbm.v8i2.89>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- Lexy J. Moleong, D. M. A. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). In *PT. Remaja Rosda Karya* (Revision). PT. Remaja Rosda Karya. <https://doi.org/10.1016/j.carbpol.2013.02.055>
- Muhammad Asir, Yuniawati, R. A., Mere, K., Sukardi, K., & Anwar, M. A. (2023). Peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja perusahaan: studi manajemen sumber daya manusia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 32–42. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.844>
- Nurulrahmatiah, N., Pratiwi, A., & Nurhayati. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance dan Kinerja Keuangan Terhadap Harga Saham Perusahaan

- Sektor Makanan dan Minuman yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2011-2018. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(2), 135–145.
- Oktavianus, L. C., Randa, F., Jao, R., & Praditha, R. (2022). Kinerja Keuangan Dan Reputasi Perusahaan: Studi Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 13(2), 218–227. <https://doi.org/10.22225/kr.13.2.2022.218-227>
- Pradana, Y. A., & Rikumahu, B. (2014). Penerapan Manajemen Risiko terhadap Perwujudan Good Corporate Governance pada Perusahaan Asuransi. *Trikonomika*, 13(2), 195. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v13i2.614>
- Sari, M., Hanum, S., & Rahmayati, R. (2022). Analisis Manajemen Resiko Dalam Penerapan Good Corporate Governance : Studi pada Perusahaan Perbankan di Indonesia. *Owner*, 6(2), 1540–1554. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i2.804>
- Stoneburner, G. (2001). Underlying Technical Models for Information Technology Security. In *Inst. Stand. Technol. Spec. Publ* (NIST Speci). NIST Publication. <https://doi.org/https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-33>
- Suwito, S., Santosa, S. H., & Yunitasari, D. (2020). Pengujian Empiris Pengaruh Ketidakpastian Kebijakan Ekonomi Amerika Serikat Terhadap Dinamika Perekonomian Indonesia. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 82. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v7i1.13121>
- Tewu, D. (2019). *How to Develop Corporate in Indonesia* (Vol. 1). UKI Press.
- Tewu, M. D., & Hokoyoku, G. S. (2022, September). *View of Analisis Risiko Operasional PT. X*. Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia. <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/9597/5634>
- Trinanda, D. M. (2010). Effect of application of corporate governance on the financial performance of banking sector companies. *E-Journal of Gunadarma University*, 12(1), 1–8.
- Wahyudi, U., & Pawestri, H. P. (2006). Implikasi Struktur Kepemilikan Terhadap Nilai Perusahaan: Dengan Keputusan Keuangan Sebagai Variabel Intervening. *Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang*, 53, 160. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Windah, G. C., & Andono, F. (2013). Pengaruh Penerapan Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Hasil Survei The Indonesian Institute Perception Governance (IICG) Periode 2008-2011. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(1), 1–20.