

## **ASESMEN RISIKO BERDASARKAN MANAJEMEN RISIKO KORPORAT TERINTEGRASI (MRKT) MENURUT ISO 31000 BAGI PT XYZ 2015-2017**

Christy Dwita Mariana  
*PPM School of Management*  
*Email: CDM@ppm-manajemen.ac.id*

### **Abstrak**

Industri penerbangan LCC (*Low Cost Carrier*) merupakan salah satu industri yang diminati di Indonesia. Walaupun demikian, setiap perusahaan yang bergerak di industri penerbangan khususnya LCC (salah satunya PT XYZ) perlu untuk menerapkan suatu sistematisasi formulasi manajemen risiko, salah satunya berbasis ISO 31000. Penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan basis yang tertera pada Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi menurut ISO 31000. Hasil dari penelitian ini ditemukan 52 kejadian risiko dengan 11 divisi pada perusahaan yang terpapar risiko-risiko terkait. Selain itu, penelitian ini pun menghasilkan pemetaan risiko-risiko pada perusahaan. Risiko-risiko krusial pada perusahaan meliputi risiko fluktuasi nilai tukar rupiah dan USD serta risiko fluktuasi harga avtur.

*Kata kunci:*

*ISO 31000, Low Cost Carrier, Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*

### **Abstract**

The aviation industry LCC (*Low Cost Carrier*) is one of the industries that highly demanded in Indonesia. However, every company engaged in the aviation industry in particular LCC (one of which is PT Citilink Indonesia) need to implement a systematizing formulation of risk management, one of them based on ISO 31000. This research was conducted by reference Integrated Enterprise Risk Management according to ISO 31000. The results of this study found 52 occurrences of risk with 11 divisions in company that are exposed to risks associated. In addition, this study also resulted in risk mapping of the company risks. The main risks of company are financial risks, such as the risk of fluctuation in exchange rate of IDR and USD also the risk of fuel price fluctuation.

*Keywords:*

*ISO 31000, Low Cost Carrier, Integrated Enterprise Risk Management*

## I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara di Asia Tenggara yang terletak pada garis khatulistiwa dan berada di antara Samudra Pasifik dan Samudra Hindia. Indonesia merupakan negara kepulauan yang terdiri dari sekitar 17 ribu pulau. Penduduk tersebar di pulau-pulau besar di Indonesia, yaitu pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi, dan Kalimantan, dengan tren peningkatan kondisi perekonomian yang semakin meningkat dalam beberapa tahun mendatang, khususnya pada kelas menengahnya. Kondisi Indonesia tersebut merupakan kesempatan yang besar bagi perkembangan industri penerbangan dengan menempatkan kelas menengah Indonesia sebagai pangsa pasar utamanya.

Peningkatan jumlah penumpang penerbangan berjadwal di Indonesia terutama disebabkan oleh peningkatan jumlah penumpang pada jenis penerbangan berbiaya murah (*low cost carrier*) yang

selanjutnya disebut LCC. LCC merupakan klasifikasi industri maskapai penerbangan yang digemari untuk melakukan perjalanan udara tanpa kenyamanan tambahan, seperti makan, minum atau berbagai layanan tambahan lainnya, sebagaimana diberikan pada *full service airlines*, namun tetap mengutamakan keselamatan. Tingginya minat masyarakat Indonesia terhadap industri LCC ini digambarkan melalui peningkatan penumpang perusahaan industri terkait dari tahun 2010 hingga tahun 2013 pada Tabel 1. berikut:

Tabel 1.  
Jumlah Penumpang Domestik Maskapai Penerbangan LCC Tahun 2010-2013  
(dalam juta penumpang) dari situs CAPA (2014)

<i>Airline</i>	2010 pax	2011 pax	2012 pax	2013 pax
Lion Air	20,5	25,9	30,2	34,1
Indonesia Air Asia	3,9	5,0	5,8	7,9
Citilink	1,1	1,6	2,9	5,3
Wings Air	0,8	2,1	2,7	3,6
Mandala	3,5	0	0,3	1,9
Lion + Wings (Lion Grup)	21,4	28,1	32,9	37,7
<b>Total</b>	<b>29,9</b>	<b>34,7</b>	<b>41,9</b>	<b>52,8</b>

Walaupun demikian, industri risiko-risiko utama diantaranya ditunjukkan penerbangan termasuk salah satu industri pada Tabel 2. sebagai berikut (sebagaimana dengan risiko yang cukup tinggi dengan dilansir pada situs *Mbaskool*).

Tabel 2.  
Risiko yang Dihadapi Industri Penerbangan

No.	Keterangan
1	Industri penerbangan merupakan industri padat modal dengan biaya tetap yang tinggi.
2	Profitabilitas industri rendah.
3	Kerentanan yang tinggi terhadap kondisi perekonomian negara.
4	Hambatan yang tinggi untuk memasuki pasar, salah satunya regulasi.
5	Konsumen memiliki <i>switching cost</i> yang rendah terhadap masing-masing maskapai penerbangan.
6	Isu keselamatan yang sulit untuk diprediksi.

Berdasarkan tingginya risiko yang industri terkait, PT XYZ belum memiliki dihadapi oleh perusahaan yang bergerak di sistem yang mengelola risiko secara industri penerbangan, termasuk di antaranya terintegrasi. Untuk itu, diperlukan industri LCC, maka dapat disimpulkan Rancangan Manajemen Risiko Korporat bahwa diperlukan suatu sistematisasi Terintegrasi menurut ISO 31000 untuk formulasi manajemen risiko untuk mampu melahirkan kualitas layanan mempertahankan eksistensi dan mencapai penerbangan yang prima. level sustainabilitas suatu perusahaan. Sistematisasi langkah Sebagai perusahaan yang telah bergerak di perwujudannya mencakup identifikasi

hingga perlakuan terhadap risiko yang terpapar bagi seluruh unit kerja di dalam PT XYZ yang selanjutnya diformulasikan keterkaitan dari seluruh potensi risiko yang ada. Melalui formulasi dan implementasi Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi menurut ISO 31000 tersebut, PT XYZ akan dapat memprediksi dan mengendalikan potensi risiko yang akan terjadi. Hal ini dilakukan melalui langkah-langkah antisipasi secara rinci dan tepat; sehingga akan lebih mampu memperoleh jaminan akan eksistensi dan sustainabilitasnya.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka diajukan penelitian berjudul “Asesmen Risiko Berdasarkan Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi (MRKT) Menurut ISO 31000 bagi PT XYZ 2015-2017.”

## **II. LANDASAN TEORI**

Risiko adalah segala ketidakpastian dan kemungkinan yang meliputi kejadian

masa yang akan datang atau hasil dari saat ini, dan memiliki kemungkinan terjadi atau tidak dan memiliki dampak yang bervariasi (Berg, 2010). Risiko akan selalu melekat pada kegiatan apapun yang dikerjakan, bahkan tidak melakukan apa pun tidak lepas dari risiko yang tidak terduga (Susilo & Kaho, 2010).

Manajemen risiko adalah suatu proses atau pendekatan yang sistematis untuk identifikasi risiko, analisis risiko, penilaian risiko, penanggulangan risiko, serta menentukan pemetaan risiko-risiko yang telah diteliti. Definisi tersebut merupakan adaptasi dari pengertian manajemen risiko menurut Purba (2011). Implementasi proses manajemen risiko merupakan proses jangka panjang, dinamis, interaktif, dan berlangsung terus menerus untuk menjaga keberlangsungan perusahaan (Di Serio, de Oliveira, & Siegert Schuch, 2011). Terdapat banyak pendekatan untuk melakukan proses manajemen risiko, seperti Basel yang

digunakan sebagai acuan untuk penerapan manajemen risiko di industri perbankan, sedangkan ISO 31000 dapat menjadi acuan manajemen risiko untuk industri non-perbankan.

## **2.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Kerangka kerja manajemen risiko adalah gambaran umum mengenai induk dari proses manajemen risiko (Susilo & Kaho, 2010). Kerangka kerja dimaksudkan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sistem manajemen organisasi keseluruhan. Kerangka kerja manajemen risiko wajib memperhatikan 3 hal, yaitu (1) Mandat dan Komitmen, (2) Pelaksanaan Manajemen Risiko oleh Direksi, dan (3) Pengawasan Manajemen Risiko oleh Dewan Komisaris. Organisasi dengan penerapan manajemen risiko yang baik akan menunjang

pelaksanaan *good corporate governance* dan akan meningkatkan nilai perusahaan.

## **2.2 Manajemen Risiko ISO 31000**

ISO 31000 membahas mengenai proses manajemen risiko yang generik sebagaimana suatu standar manajemen risiko, yaitu identifikasi risiko, asesmen risiko, perlakuan terhadap risiko, dan implementasinya (Scannell, Curkovic, & Wagner, 2013). Namun ISO 31000 memiliki persepektif yang lebih luas dan lebih konseptual dari standar yang lainnya dan tetap dapat dipadukan dengan standar manajemen risiko lainnya untuk keperluan spesifik dan khusus.

### **2.2.1 Identifikasi Risiko**

Organisasi perlu melakukan proses identifikasi risiko untuk mengetahui sumber risiko (Fatemi & Luft, 2002), dampak risiko, peristiwa dan penyebabnya, dan potensi dampak atau potensi akibatnya, agar

organisasi terkait mengetahui risiko-risiko yang ada secara lengkap dan komprehensif. Risiko-risiko yang diidentifikasi adalah risiko-risiko yang dapat memengaruhi pencapaian sasaran organisasi, termasuk menghambat, menggagalkan, mengurangi atau bahkan dapat meningkatkan sasaran organisasi.

### **2.2.2 Komponen Risiko**

Informasi yang dikumpulkan dapat mencakup (1) sumber risiko yang terjadi, (2) kejadian atau peristiwa yang terjadi dan berdampak terhadap pencapaian sasaran, (3) konsekuensi atau dampaknya terhadap aset organisasi atau *stakeholders*, (4) apa yang menjadi pemicu atau apa saja faktor-faktor pemicu munculnya risiko, (5) pengendalian sebagai langkah-langkah antisipasi dan pencegahan, dan (6) perkiraan kapan risiko terjadi dan di mana risiko itu dapat terjadi (Susilo & Kaho, 2010). Keenam elemen tersebut merupakan elemen dasar dalam

proses identifikasi risiko dan dapat bertambah atau berkurang sesuai dengan kebutuhan dan sasaran organisasi.

### **2.2.3 Proses Identifikasi**

Daftar pertanyaan berikut (Tabel 3.) perlu dipertimbangkan sebagai tuntunan pelaksanaan proses identifikasi risiko (Susilo & Kaho, 2010).

Tabel 3.  
Contoh Daftar Pertanyaan Untuk Identifikasi Risiko

No.	Pertanyaan
1	Apa sumber dari setiap risiko?
2	Apa yang mungkin terjadi dapat: <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan atau mengurangi efektivitas pencapaian sasaran/target?</li> <li>Membuat pencapaian sasaran (finansial, manusia, waktu, dll.) lebih/tidak efisien?</li> <li>Menyebabkan <i>stakeholders</i> bertindak yang meningkatkan atau mengurangi pencapaian sasaran/target?</li> <li>Menimbulkan manfaat tambahan?</li> </ol>
3	Apakah efeknya bagi sasaran/target organisasi?
4	Kapan, di mana, mengapa, dan bagaimana risiko-risiko ini (negatif/positif) dapat terjadi?
5	Siapa yang berkepentingan atau terkena dampak?
6	Apakah ada pengendalian yang dilakukan saat ini?
7	Apa yang menyebabkan pengendalian yang ada saat ini tidak efektif?

#### 2.2.4 Metode Identifikasi Risiko

Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah:

- Analisis historis

Metode ini menggunakan acuan kejadian atau peristiwa masa lalu untuk menjadi prediksi di masa akan datang. Penggunaan data historis perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu (1) apa yang terjadi di masa lalu tidak selalu akan terjadi di masa datang, (2) lingkungan eksternal dan obyek internal memengaruhi munculnya kembali kejadian risiko tersebut, dan (3) risiko bersifat dinamis sehingga dimungkinkan

muncul secara tiba-tiba (Djohanputro, 2013).

- Wawancara pihak yang berkepentingan

Wawancara dilakukan dengan tujuan mendapatkan data primer yang berkaitan dengan kejadian risiko yang menyangkut orang, yaitu *stakeholder* atau pemangku kepentingan. Wawancara harus dilaksanakan terhadap pihak yang cukup representatif atau dapat menjadi representatif bagian yang berkaitan dengan risiko.

- Analisis eksternal makro menggunakan analisis PESTEL

Analisis PESTEL merupakan alat analisis yang meninjau kondisi makro eksternal suatu bisnis melalui aspek-aspek *Politic* (Politik), *Economy* (Ekonomi), *Social* (Sosial), *Technology* (Teknologi), *Environment* (Lingkungan) dan *Legal* (Hukum) (David, 2011).

### 2.2.5 Hasil Proses Identifikasi Risiko

Terdapat risiko-risiko yang berlaku hampir di semua industri, yaitu sebagai berikut (Djohanputro, 2013):

- Risiko bisnis atau risiko usaha

Potensi penyimpangan hasil korporat dan hasil keuangan karena perusahaan memasuki suatu bidang bisnis tertentu. Risiko bisnis atau risiko usaha berkaitan dengan kemampuan bersaing setiap unit usaha.

- Risiko likuiditas

Risiko likuiditas adalah kemungkinan perusahaan tidak dapat memenuhi kewajiban pembayaran jangka pendek atau

pengeluaran tidak terduga. Hal ini berkaitan dengan pengelolaan modal kerja perusahaan.

- Risiko pasar

Suatu potensi penyimpangan hasil keuangan oleh karena pergerakan variabel pasar selama periode likuidasi dan perusahaan harus secara rutin melakukan penyesuaian terhadap pasar.

- Risiko suku bunga

Risiko ini berasal dari beban bunga dari lembaga-lembaga yang meminjamkan uang kepada perusahaan dan bunga yang berfluktuasi.

- Risiko nilai tukar

Potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan oleh karena fluktuasi nilai tukar. Secara langsung, risiko ini berdampak pada penerimaan atau kewajiban oleh karena perusahaan melakukan transaksi dengan memakai valuta asing.

- Risiko komoditas

Menurut Deniansyah (2010) yang dikutip dalam situs *Scribd* mengenai manajemen risiko, risiko komoditas adalah potensi kerugian akibat perubahan harga komoditas.

- Risiko bahaya (*hazard risk*)

*Hazard risk* atau risiko bahaya adalah suatu keadaan yang berpotensi untuk menimbulkan kejadian yang dapat menimbulkan luka, sakit, kematian pada orang, kerusakan atau kehilangan, dan merusak lingkungan (SKYbrary, 2014).

Risiko bahaya ini penyebabnya bisa berasal dari faktor internal ataupun dapat berasal dari faktor eksternal.

- Risiko operasional

Potensi-potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, SDM, teknologi, atau faktor operasional lain.

- Risiko teknologi

Potensi penyimpangan hasil karena teknologi yang digunakan tidak lagi sesuai

dengan kondisi atau adanya potensi terjadi peristiwa malfungsi.

- Risiko proses

Potensi penyimpangan hasil dari proses karena adanya penyimpangan dalam kombinasi sumber daya perusahaan dan perubahan lingkungan.

- Risiko kejadian eksternal

Potensi penyimpangan hasil perusahaan karena pengaruh faktor eksternal. Faktor eksternal diantaranya adalah: reputasi, lingkungan, sosial, dan hukum.

- Risiko reputasi

Potensi hilangnya reputasi perusahaan karena penerimaan lingkungan eksternal yang rendah. Penyebabnya berhubungan dengan ketidakmampuan perusahaan mengambil tindakan terhadap isu eksternal dan ketidakmampuan perusahaan mengelola komunikasi dengan pihak kepentingan eksternal.

- Risiko bencana

Potensi penyimpangan akibat adanya bencana alam yang terjadi. Hal ini adalah suatu hal yang berada di luar kendali perusahaan.

### **2.3 Analisis Risiko**

Analisis risiko merupakan upaya untuk mendalami dan memahami risiko yang sudah diidentifikasi (Susilo & Kaho, 2010). Hasil dari analisis risiko menjadi bahan masukan bagi evaluasi risiko dan proses pengambilan serta tindak lanjut atau perlakuan dari risiko-risiko tersebut. Hasil tinjauan dari analisis risiko berupa dampak dan kemungkinan terjadi dari risiko-risiko yang ada.

#### **2.3.1 Tujuan Analisis Risiko**

Tujuan dari analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan risiko-risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi (Susilo & Kaho, 2010). Kondisi prasyarat

untuk memenuhi tujuan tersebut diantaranya adalah dimulai dari proses analisis risiko dilakukan secara komprehensif dan mencakup semua risiko serta peluang yang ditemui masuk ke dalam daftar risiko. Selanjutnya semua hal yang terkait dengan risiko telah terlibat dalam proses analisis dan melakukan analisis berlandaskan informasi, data, dan pengetahuan. Kemudian tidak lupa proses analisis didampingi atau ditunjang dengan pengetahuan manajemen risiko yang memadai. Perlu dipertimbangkan waktu untuk proses ini mencukupi; dan yang terakhir adalah ukuran kemungkinan dan dampak harus konsisten dan sesuai dengan organisasi.

#### **2.3.2 Dasar Analisis**

Metode analisis disesuaikan dengan konteks, sasaran, dan sumber daya tersedia. Beberapa risiko perlu diuji lebih rinci lagi, beberapa alasan perlunya keseimbangan pendekatan risiko secara kualitatif dan

kuantitatif diantaranya adalah untuk memperoleh lebih banyak informasi tentang konsekuensi atau kemungkinan sehingga keputusan mengenai prioritas risiko dapat berbasis data dan informasi (Susilo & Kaho, 2010). Selain itu untuk lebih memahami risiko dan penyebabnya pada akar persoalan yang sebenarnya. Memiliki manfaat untuk membantu setiap orang untuk memilih opsi-opsi yang berbeda dalam hal biaya, manfaat, potensi peluang, dan potensi ancaman; serta adanya pemahaman antara risiko yang ada terhadap pihak yang berhadapan dengan risiko.

### **2.3.3 Pengukuran Dampak Risiko**

Terdapat lima kategori dampak risiko, yakni katastrofik, signifikan, moderat, minor dan tidak signifikan, yang bersifat fleksibel tergantung dari preferensi risiko masing-masing organisasi serta pengkategorian dampak risiko dari organisasi terkait (Djohanputro, 2013).

### **2.3.4 Pengukuran Probabilitas Risiko**

Terdapat beberapa cara untuk mengukur probabilitas risiko, diantaranya adalah melalui pendekatan frekuensi, pendekatan binomial, pendekatan *poisson*, pendekatan distribusi normal serta model logistik (Djohanputro, 2013).

Pengukuran probabilitas risiko dapat dilakukan secara kualitatif apabila tidak tersedia atau kurangnya data yang akan diolah yaitu melalui kategorisasi probabilitas risiko menjadi jarang sekali (*rare*), kecil kemungkinan (*unlikely*), mungkin (*possible*), sangat mungkin (*likely*) dan hampir pasti (*almost certain*). Hal ini pun bergantung dari sifat bisnis dari masing-masing organisasi.

## **2.4 Evaluasi Risiko**

Tahap evaluasi akan menentukan perlakuan dan implementasi yang diprioritaskan untuk perlakuan-perlakuan risiko-risiko tersebut. Tujuan evaluasi risiko

sekaligus untuk menetapkan seberapa jauh risiko diterima atau ditolak keberadaannya.

Terdapat empat langkah utama dalam melakukan evaluasi risiko (Djohanputro, 2013), yaitu:

a. Membandingkan ukuran risiko

Membandingkan ukuran risiko adalah melakukan analisis probabilitas dan dampak dengan kapasitas khususnya kemampuan finansial atau aset organisasi terkait, sehingga besarnya risiko akan berbeda secara relatif bagi berbagai organisasi yang berbeda.

b. Menetapkan preferensi risiko

Terdapat unsur subyektivitas dari pengambil keputusan dalam menetapkan preferensi risiko, yang dapat menentukan daftar risiko yang melewati batas preferensi risiko dan daftar risiko di bawah batas preferensi risiko.

c. Menyusun skala prioritas

Skala penanganan risiko dilakukan terhadap daftar-daftar risiko yang sudah

diidentifikasi dan risiko-risiko yang melewati batas preferensi risiko, namun tidak menutup kemungkinan untuk menyusun skala prioritas berdasarkan daftar risiko yang berada di bawah batas preferensi risiko.

d. Memetakan risiko

Pemetaan risiko adalah untuk (1) menyusun skala prioritas; dan (2) memperoleh model penanganan risiko yang sesuai untuk setiap risiko bergantung pada peta risiko yang ada (Djohanputro, 2013).

Peta risiko pada umumnya memiliki dua jenis yaitu (1) peta risiko inheren, yaitu peta risiko sebelum penanganan risiko dan (2) peta ekspektasi/target yaitu peta risiko yang diharapkan setelah penanganan risiko berjalan dan berfungsi dengan baik.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

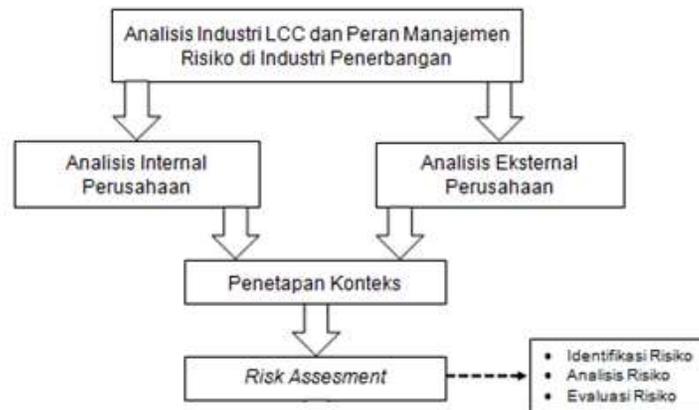
#### 3.1 Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif analisis studi kasus deskriptif, dengan mengumpulkan informasi secara faktual dan akurat mengenai proses bisnis dari PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode analisis data historis perusahaan,

pemetaan proses bisnis, analisis kondisi eksternal melalui analisis PESTEL serta wawancara dengan pihak berkepentingan terkait risiko-risiko yang dihadapi perusahaan.

#### 3.2 Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut (Gambar 1.).



Gambar 1.  
Kerangka Analisis Penelitian

Rincian kerangka analisis tersebut dimulai dari Analisis Industri LCC dan Peran Manajemen Risiko di dalam Industri Penerbangan. Pada tahap ini dilakukan pendalaman mengenai konsep manajemen

risiko yaitu peran manajemen risiko pada konteks *corporate finance*, terutama dalam bisnis maskapai penerbangan. Selanjutnya, dilakukan pemahaman industri bisnis penerbangan LCC melalui analisis industri

penerbangan *Low Cost Carrier* (LCC) di Indonesia. Perusahaan sejenis yang dilakukan *benchmark/acuan* adalah Air Asia Indonesia, Cebu Pacific dan Tiger Airways.

Tahapan berikutnya adalah analisis internal perusahaan. Pada tahap ini, dilakukan kajian laporan keuangan dan *business plan* untuk memperoleh data mengenai risiko-risiko yang dominan pada perusahaan terkait. Analisis dilakukan dengan cara melihat pengeluaran yang signifikan dan terjadi secara kontinyu pada perusahaan terkait. Kajian internal perusahaan diperkuat dengan wawancara kepada pihak-pihak di perusahaan yang memberikan data primer untuk melakukan kajian manajemen risiko.

Berikutnya, dilakukan analisis eksternal perusahaan. Pada tahap ini dilakukan analisis PESTEL (*Politic, Economic, Social, Technology, Environment, Legal*). Tahapan ini merupakan dasar bagi analisis makro eksternal bisnis penerbangan

di Indonesia. Tahapan ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh kondisi makro eksternal tersebut terhadap perusahaan.

Tahapan berikutnya adalah penetapan konteks bagi penerapan MRKT pada perusahaan. Tahap ini adalah tahap pertama untuk membangun kerangka MRKT perusahaan. Ditentukan dan dipastikan seberapa matang serta seberapa siap organisasi untuk menerapkan manajemen risiko. Perlu dipertimbangkan kajian kondisi internal dan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan. Hal ini dilakukan agar MRKT selaras dengan rencana perusahaan ke depan dan sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Terakhir, dilakukan tahapan *risk assesment* bagi perusahaan. Pada tahap ini dilakukan penjabaran tahapan implementasi manajemen risiko menurut ISO 31000. Tahapan ini terdiri dari penetapan konteks manajemen risiko dan dilanjutkan dengan asesmen risiko (*risk assesment*) pada

perusahaan. Tahapan asesmen risiko mencakup (a) identifikasi risiko yang dihadapi perusahaan, dengan menentukan divisi-divisi yang terpapar risiko berdasarkan visi misi perusahaan, analisis data historis serta wawancara dengan terhadap divisi-divisi tersebut; (b) analisis terhadap risiko serta mengukur probabilitas dan dampak dari masing-masing kejadian risiko yang telah teridentifikasi; (c) evaluasi risiko yaitu menetapkan seberapa jauh risiko tersebut diterima atau ditolak keberadaannya di dalam perusahaan; dan (d) pemetaan untuk menunjukkan prioritas dan jenis penanganan yang tepat bagi masing-masing kejadian risiko.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam studi ini ada dua teknik utama, yaitu penelitian lapangan (*field research*) dan penelitian kepustakaan (*literature research*). Penelitian lapangan

merupakan teknik pengumpulan data secara langsung melalui wawancara dan komunikasi pada saat pertemuan berlangsung. Peneliti melakukan wawancara dengan VP Divisi *Financial Planning*, VP Divisi *Treasury*, VP *Strategy Network & Regulatory Affairs*, Anggota Divisi *Safety, Security & Quality* serta CFO pada perusahaan. Penentuan divisi perusahaan yang terpapar risiko berdasarkan visi dan misi perusahaan, sedangkan wawancara terhadap CFO perusahaan adalah sebagai dasar penentuan dampak masing-masing risiko yang telah teridentifikasi serta toleransi risiko perusahaan.

Penelitian kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dan informasi yang bersifat sekunder yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu dengan membaca buku-buku, majalah, serta artikel-artikel di internet. Hal ini dilakukan untuk memperdalam ilmu peneliti mengenai manajemen risiko korporat terintegrasi serta

karakteristik industri penerbangan. Tujuannya adalah agar penelitian ini dilandasi dengan teori yang kuat sebagai dasar analisis proses manajemen risiko korporat terintegrasi berdasarkan ISO 31000 pada perusahaan yang diteliti.

### 3.4 Metode Pengolahan Data

Berdasarkan kerangka analisis yang telah disusun, metode pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dan akan diterapkan pada penelitian ini tersaji pada Tabel 4. berikut :

Tabel 4.  
Pengolahan Data

No.	Keterangan	Metode Pengerjaan	Hasil
1	Analisis Industri LCC dan Peran Manajemen Risiko di Industri Penerbangan	Melakukan <i>review</i> literatur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerangka analisis penelitian</li> <li>• Catatan mengenai manajemen risiko bisnis penerbangan</li> </ul>
		Melakukan <i>benchmarking</i> manajemen risiko pada bisnis penerbangan LCC di regional ASEAN.	Hasil <i>benchmarking</i> manajemen risiko pada bisnis penerbangan LCC di regional ASEAN.
2	Analisis Internal Perusahaan	Melakukan <i>review</i> laporan keuangan perusahaan.	Hasil <i>review</i> laporan keuangan perusahaan dari sisi profitabilitas dan solvabilitas.
		Melakukan perhitungan antara lain rasio pengeluaran avtur terhadap pengeluaran total perusahaan; persentase pendapatan terhadap <i>revenue</i> perusahaan; tren pengeluaran, <i>revenue</i> dan <i>net income</i> perusahaan dari tahun 2012 hingga 2014.	Hasil perhitungan rasio pengeluaran avtur terhadap pengeluaran total perusahaan; persentase <i>revenue</i> terhadap <i>revenue</i> perusahaan; tren pengeluaran, <i>revenue</i> dan <i>net income</i> perusahaan dari tahun 2012 hingga 2014.
3	Analisis Eksternal Perusahaan	Melakukan wawancara dengan pihak CFO.	Hasil <i>review</i> PESTEL bisnis penerbangan di Indonesia.
		Melakukan <i>review</i> PESTEL bisnis penerbangan di Indonesia.	
4	Penetapan Konteks	Melakukan analisis <i>Business Plan</i> PT XYZ 2014-2018.	Konteks Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi pada PT XYZ.

No.	Keterangan	Metode Pengerjaan	Hasil
5	<i>Risk Assesment</i>	Melakukan identifikasi divisi-divisi yang terpapar risiko berdasarkan visi-misi perusahaan.	Hasil identifikasi risiko-risiko yang dihadapi oleh PT XYZ.
		Melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang berkepentingan.	
		Melakukan asesmen dampak dari masing-masing risiko bersama pihak-pihak terkait.	Hasil asesmen dampak dari masing-masing risiko yang telah teridentifikasi.
		Melakukan asesmen probabilitas dari masing-masing risiko berdasarkan jumlah kejadian per periode waktu.	Hasil asesmen probabilitas dari masing-masing risiko yang telah teridentifikasi.
		<p><i>Scoring</i> kuantitatif dengan skala untuk dampak:</p> <p>1=<i>minor</i> 2=<i>moderate</i> 4=<i>major</i> 8=<i>catastrophic</i>;</p> <p>Skala untuk probabilitas:</p> <p>1=<i>remote</i> 2=<i>occasional</i> 3=<i>probable</i> 4=<i>frequent</i></p>	Hasil <i>scoring</i>
		Melakukan wawancara mengenai toleransi risiko ( <i>risk appetite</i> ) dari PT XYZ.	Gambaran mengenai toleransi risiko ( <i>risk appetite</i> ) dari PT XYZ.
		Melakukan pemetaan dari masing-masing risiko pada perusahaan.	Hasil pemetaan dari masing-masing risiko pada perusahaan.
		<p>Menentukan level risiko dari masing-masing risiko pada perusahaan diantaranya yaitu:</p> <p>L=<i>Low Risk</i> M=<i>Medium Risk</i> H=<i>High Risk</i> E=<i>Extreme Risk</i></p>	Hasil penentuan level risiko dari masing-masing risiko pada perusahaan.
Melakukan penetapan status risiko dari masing-masing risiko pada perusahaan.	Hasil penetapan status risiko dari masing-masing risiko pada perusahaan.		

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Richards et al. (2010) yang dilansir dalam situs IAAIA, adalah sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5. berikut:

Risiko-risiko yang umum terjadi pada perusahaan penerbangan menurut

Tabel 5.  
Risiko Umum di Industri Penerbangan

<i>Rank</i>	<i>Risk Category</i>	<i>Delared Risk</i>
1	<i>Operational</i>	<i>Fuel Availability/Fuel Cost &amp; Hedging</i>
2	<i>Credit</i>	<i>Adequate Liquidity/Downgrade of Credit Rating</i>
3	<i>Credit</i>	<i>Availability of Credit</i>
4	<i>Financial</i>	<i>Foreign Exchange Rate Changes/Devaluation</i>
5	<i>Financial</i>	<i>Interest Rate Fluctuations</i>
6	<i>Strategic</i>	<i>Low Cost Competition/Price Discounting</i>
7	<i>Legal/Regulatory</i>	<i>Government Intervention/Laws</i>
8	<i>Operational</i>	<i>Supply Chain Risks/Key Supplier/Counterparty</i>
9	<i>Operational</i>	<i>Employee/Labor Relations/Retention of Key Personnel</i>
10	<i>Strategic</i>	<i>Global Economic Uncertainty</i>
11	<i>Geopolitical</i>	<i>Terrorism/International Hostilities/Military Escalation</i>
12	<i>IT</i>	<i>IT Failures – Technology &amp; e-Commerce</i>
13	<i>Financial</i>	<i>Fixed Obligations/Debt, Other Financial Commitments</i>
14	<i>Operational</i>	<i>Volatile or Seasonal Demand/Tourism</i>

#### 4.1 Analisis PESTEL Bisnis Penerbangan Indonesia

Kondisi industri penerbangan di Indonesia yang semakin berkembang dari tahun 2012 hingga 2014 dapat menjadi baik peluang maupun hambatan bagi bisnis terkait. Hal ini pun akan berakibat terhadap peningkatan persaingan di antara

perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bisnis penerbangan.

Perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri tersebut juga perlu memperhatikan kematangan industri penerbangan di Indonesia apakah masih pada tingkat pertumbuhan (*growth*) atau tingkat matang (*mature*).

Berdasarkan pengolahan data dari situs Badan Pusat Statistik (2012) mengenai laju pertumbuhan industri penerbangan sebesar 12,045 (olahan data *Produksi Penerbangan Berjadwal Dalam Negeri dan Produksi Penerbangan Berjadwal Luar Negeri*) dan laju pertumbuhan kependudukan Indonesia sebesar 1,49% (diolah dari data *Penduduk Indonesia menurut Provinsi 1971,*

*1980, 1990, 1995, 2000 dan 2010*) maka diprediksi perbandingan antara lalu lintas udara terhadap jumlah penduduk sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 6. berikut :

Tabel 6.  
Tabel Perbandingan Antara Lalu Lintas Udara Terhadap Jumlah Penduduk

<b>Tahun</b>	<b>Penduduk</b>	<b>Lalu Lintas Udara</b>	<b>Proporsi Lalu Lintas Udara Terhadap Penduduk</b>
2014	252,812,245	85,102,827	33.66%
2015E	256,579,147	95,349,207	37.16%
2016E	260,402,177	106,829,252	41.02%
2017E	264,282,169	119,691,494	45.29%
2018E	268,219,974	134,102,350	50.00%
2019E	272,216,451	150,248,273	55.19%
2020E	276,272,476	168,338,165	60.93%
2021E	280,388,936	188,606,080	67.27%
2022E	284,566,731	211,314,252	74.26%
2023E	288,806,776	236,756,488	81.98%
2024E	293,109,997	265,261,969	90.50%
2025E	297,477,335	297,199,510	99.91%
2026E	301,909,748	332,982,331	110.29%
2027E	306,408,203	373,073,403	121.76%
2028E	310,973,685	417,991,441	134.41%
2029E	315,607,193	468,317,611	148.39%

Tahun	Penduduk	Lalu Lintas Udara	Proporsi Lalu Lintas Udara Terhadap Penduduk
2030E	320,309,740	524,703,051	163.81%
2031E	325,082,355	587,877,298	180.84%
2032E	329,926,083	658,657,725	199.64%
2033E	334,841,981	737,960,115	220.39%
2034E	339,831,127	826,810,513	243.30%
2035E	344,894,610	926,358,499	268.59%

Terlihat bahwa pada tahun 2025, diestimasikan jumlah lalu lintas udara akan sama besarnya dengan jumlah penduduk di Indonesia (dengan asumsi baik pertumbuhan industri penerbangan maupun jumlah penduduk per tahun konstan). Hal ini mengakibatkan setelah tahun 2025 diestimasikan bahwa industri penerbangan akan mulai *mature* karena jumlah lalu lintas

udara akan melebihi jumlah penduduk di Indonesia.

Kondisi makro eksternal Indonesia dapat dianalisis melalui analisis PESTEL (*Politic, Economy, Social, Technology, Environment, Legal*). Rangkuman dari analisis PESTEL bisnis penerbangan di Indonesia adalah sebagai berikut (Tabel 7.) :

Tabel 7.  
Analisis Makro Eksternal PESTEL

No.	Faktor	Uraian
1	<i>Politic</i>	Maskapai penerbangan nasional yang bergerak di industri LCC belum menjadi tuan rumah di Indonesia (belum diprioritaskan pemberian slot pada bandara).
2	<i>Economy</i>	<p>Pertumbuhan ekonomi di Indonesia masih lebih tinggi daripada di negara lainnya.</p> <p>Diperkirakan perekonomian akan meningkat sebesar 7 persen mulai tahun depan karena adanya presiden baru yang menetapkan target tersebut.</p> <p>Masyarakat ekonomi kelas menengah Indonesia (sebagai konsumen perusahaan) akan terus meningkat.</p>

No.	Faktor	Uraian
3	<i>Social</i>	Pendapatan per kapita penduduk Indonesia masih rendah, namun potensi pembelian tiket pesawat masih tinggi.
		Jumlah penumpang terus bertambah setiap tahun dan diperkirakan akan terus bertambah.
4	<i>Technology</i>	Perusahaan sudah memiliki pesawat dengan teknologi paling modern, <i>maintenance</i> sudah dapat ditangani oleh pihak-pihak terkait perusahaan.
		Belum ada <i>backup system (Disaster Recovery Central)</i> yang digunakan pada saat <i>IT Breakdown</i> terjadi.
		Airbus 320-200 memiliki teknologi yang lebih baik dalam penggunaan bahan bakar pesawat daripada Boeing 737-800.
		Airbus A320neo akan menjadi pesawat yang lebih efisien dalam penggunaan bahan bakar dari pesawat Airbus A320-200.
5	<i>Environment</i>	Emisi avtur dan noise yang disebabkan oleh kegiatan operasional pesawat. Tidak menjadi hambatan yang berarti di Indonesia karena belum ada aturan yang ketat mengaturnya seperti di Eropa dan Jepang.
6	<i>Legal</i>	Pemerintah masih mematok tarif batas atas (Peraturan Menteri Perhubungan No. 2 tahun 2014) tiket pesawat, padahal kompetisi pada bisnis penerbangan sudah merupakan kompetisi murni.

**4.2 Proses Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi ISO 31000**

*Financial Planning, Divisi Treasury, Divisi Safety, Security, & Quality, Divisi Strategy Network & Regulatory Affairs, serta Chief Financial Officer.*

**4.2.1 Penetapan Konteks**

Penetapan konteks MRKT merupakan tahapan pertama yang harus dilakukan untuk membangun kerangka MRKT perusahaan. Hal ini dilakukan agar MRKT yang dibangun akan sesuai dengan rencana perusahaan ke depannya serta tetap sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Dengan adanya penetapan konteks maka tim peneliti memulai penelitian dari Divisi

**4.2.2 Asesmen Risiko**

Menurut konsep MRKT berdasarkan ISO 31000, istilah “Asesmen Risiko” mencakup tiga aktivitas utama yaitu identifikasi, analisis dan evaluasi (Djohanputro, 2013). Istilah “analisis risiko” mengacu pada pengukuran probabilitas, pengukuran dampak dan penetapan status

risiko. Istilah “Evaluasi” mengacu pada pemetaan risiko, penetapan prioritas, serta penetapan apakah risiko tersebut butuh penanganan tertentu atau tidak.

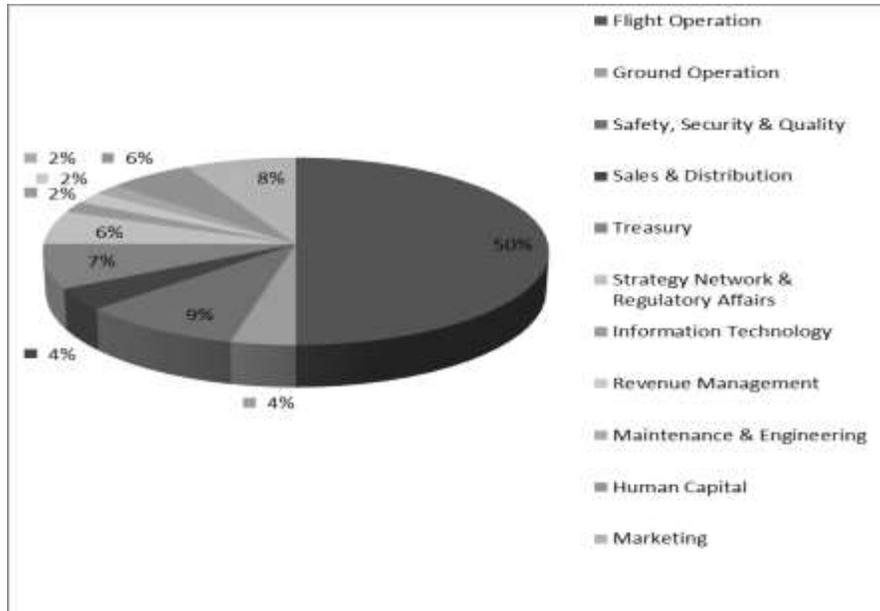
Tahapan proses ini dimulai dari identifikasi risiko-risiko yang dihadapi perusahaan dilakukan sesuai dengan konteks atau tujuan penerapan MRKT yang telah ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya, dilakukan analisis risiko pada menunjukkan dampak dan probabilitas dari setiap kejadian risiko yang sudah diidentifikasi pada proses identifikasi risiko di perusahaan. Analisis dampak risiko diperoleh dari data historis dan panduan penetapan dampak yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk melakukan evaluasi risiko yang sudah di analisis, diperlukan matriks yang meletakkan posisi risiko pada peta risiko. Bentuk peta risiko akan berbeda-beda jumlah skalanya bergantung pada kondisi dan kebutuhan perusahaan.

Tahapan terakhir adalah evaluasi terhadap risiko-risiko yang telah diidentifikasi serta telah dianalisis dampak dan probabilitasnya. Pertama-tama, dilakukan perbandingan ukuran risiko-risiko yang telah teridentifikasi sebelumnya, yaitu melalui perbandingan dampak dan probabilitas risiko dengan kapasitas organisasi. Setelah mengetahui dampak dan probabilitas dari masing-masing risiko pada perusahaan, dilakukan wawancara dengan CFO untuk menganalisis bagaimana kapasitas serta kemampuan organisasi untuk menghadapi masing-masing risiko terkait.

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis terhadap toleransi risiko atau *risk appetite* dari perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan CFO, diketahui bahwa dikarenakan oleh sifat bisnis penerbangan yang berisiko tinggi, toleransi risiko perusahaan pun sangat tinggi.

Berikut adalah hasil yang diperoleh berdasarkan proses mengenai jumlah

persentase risiko-risiko yang terpapar pada masing-masing divisi terhadap risiko keseluruhan perusahaan yang disajikan dalam bentuk diagram *pie* (Gambar 2.).



Gambar 2.  
Diagram Pie Persentase Risiko pada Divisi di PT XYZ

Rincian dari diagram mengenai persentase divisi yang terpapar risiko adalah sebagai berikut (Tabel 8.) :

Tabel 8.  
Divisi Terpapar Risiko pada PT XYZ

Divisi Terpapar Risiko	Jumlah Risiko	Persentase
Flight Operation	26	50%
Ground Operation	2	4%
Safety, Security & Quality	5	9%
Sales & Distribution	2	4%
Treasury	4	7%
Strategy Network & Regulatory Affairs	3	6%
Information Technology	1	2%

Divisi Terpapar Risiko	Jumlah Risiko	Persentase
Revenue Management	1	2%
Maintenance & Engineering	1	2%
Human Capital	3	6%
Marketing	4	8%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Selanjutnya disajikan hasil yang risiko-risiko berdasarkan jenis-jenis risiko diperoleh mengenai jumlah persentase yang dihadapi oleh PT XYZ (Gambar 3.):



Gambar 3. Persentase Risiko Berdasarkan Jenis Risiko

Dari hasil penelitian diperoleh 63% dari seluruh kejadian risiko adalah risiko operasional. Jenis risiko ini yang paling banyak dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Berikut adalah peta risiko yang diperoleh dari hasil penelitian asesmen risiko untuk PT XYZ (Tabel 9.):

Tabel 9.  
Peta Risiko PT XYZ

Severity	Probability			
	Remote (1)	Occasional (2)	Probable (3)	Frequent (4)
<b>Catastrophic (8)</b>	O1, O4, O5, O12, E2, E3, O7	O31, O2, 16	24	F1, F2, 32
<b>Major (4)</b>	4	O8, O14, F4, O29, O27, 8	O28, 12	S2, S3, S4, S6, 16
<b>Moderate (2)</b>	O3, E1, 2	O16, O30, 4	O9, O11, S1, O17, E4, T1, 6	O25, O33, O22, O23, O19, O20, O21, 8
<b>Minor (1)</b>	F3, O10, H1, S5, O16, O15, L1, L2, O24, O32, 1	O26, O13, 2	E5, O6, 3	O18, 4

#### 4.2.3 Kebijakan Mitigasi Risiko

Dari hasil pemetaan risiko PT XYZ, diketahui bahwa kejadian-kejadian risiko yang sangat krusial bagi keberjalanan perusahaan mencakup risiko-risiko finansial, yaitu risiko fluktuasi nilai tukar mata uang rupiah dan US Dollar (USD) serta risiko fluktuasi harga avtur. Kedua kejadian risiko tersebut memiliki nilai 32, berdampak

katastropik dan sangat sering terjadi pada perusahaan. Untuk itu, peneliti mengajukan kebijakan aksi lindung nilai (*hedging*) berupa perjanjian *fuel call option* dengan perusahaan pemasok avtur untuk memitigasi risiko fluktuasi harga avtur serta perjanjian *swap* mata uang dengan Bank untuk memitigasi risiko fluktuasi nilai tukar mata uang. Kebijakan mitigasi risiko ini diharapkan

dapat memperkecil dampak dari kedua kejadian risiko finansial terkait (tindakan pengurangan risiko).

Selain itu, terdapat pula 2 risiko operasional yang berada di luar batas toleransi perusahaan yaitu risiko terjadinya *engine failure* dan kesulitan komunikasi antara pilot dengan *Air Traffic Control* (ATC). Kedua risiko terkait memiliki dampak yang katastrofik, namun terjadinya hanya kadangkala saja pada perusahaan (1 hingga 5 kali kejadian tiap 6 bulan). Peneliti mengajukan kebijakan untuk pelaksanaan pemeriksaan berganda oleh MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*) serta AME (*Aircraft Maintenance Engineer*) yang berfokus kepada bagian-bagian pesawat, terutama mesin, yang rawan terjadinya kerusakan bagi risiko *engine failure*. Selanjutnya, Penulis mengajukan kebijakan untuk senantiasa melakukan pemeriksaan terhadap kondisi alat komunikasi dengan ATC sebelum lepas landas untuk memitigasi

risiko kesulitan komunikasi antara pilot dengan ATC. Kedua kebijakan mitigasi ini diharapkan dapat memperkecil probabilitas terjadinya kedua risiko operasional terkait (pencegahan risiko).

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Asesmen risiko pada PT XYZ menggunakan panduan ISO 31000 dengan proses yang dimulai dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, pemetaan risiko serta penentuan kebijakan mitigasi risiko (terutama untuk risiko-risiko yang berada di luar batas toleransi perusahaan). Proses-proses manajemen risiko tersebut akan dilakukan secara terus-menerus, tidak hanya di awal penerapan saja. Proses manajemen risiko dilakukan secara terus-menerus dikarenakan risiko yang sifatnya dinamis.

Hasil yang diperoleh dari proses manajemen risiko terkait dengan penelitian ini adalah ditemukannya 52 kejadian risiko yang dihadapi PT XYZ. Hasil yang diperoleh adalah jenis risiko yang dihadapi oleh perusahaan yaitu risiko operasional, risiko lingkungan, risiko strategis, risiko kejadian eksternal, risiko teknologi, risiko hukum, dan risiko finansial. Risiko-risiko tersebut adalah risiko-risiko yang menjadi paparan pada Divisi *Financial Planning, Treasury, Strategy Network & Regulatory Affairs, Safety Security & Quality, Flight Operation, Ground Operation, Revenue Management, Sales & Distribution, Maintenance & Engineering, Human Capital, dan Marketing*.

Berdasarkan hasil temuan penelitian juga disimpulkan bahwa terdapat risiko-risiko krusial yang berada di luar batas toleransi risiko perusahaan. Risiko-risiko yang krusial diantaranya adalah risiko finansial (risiko fluktuasi nilai tukar mata

uang rupiah dan USD serta risiko fluktuasi harga avtur) dan risiko operasional (risiko terjadinya *engine failure* dan kesulitan komunikasi antara pilot dengan ATC). Untuk risiko-risiko finansial penulis mengajukan kebijakan mitigasi pengurangan risiko, sedangkan untuk risiko-risiko operasional diajukan kebijakan mitigasi pencegahan risiko. Diharapkan, kebijakan-kebijakan mitigasi risiko ini dapat mengurangi probabilitas dan dampak terjadinya risiko-risiko terkait sehingga semua kejadian risiko dapat masih berada di dalam batas toleransi risiko perusahaan.

## **5.2 Saran**

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dirumuskan dari penelitian yang telah dilakukan, saran-saran yang diajukan bagi perusahaan yang pertama adalah perusahaan perlu melengkapi dokumentasi data historis berhubungan dengan risiko-risiko yang dihadapi perusahaan. Saran berikutnya tetap

melanjutkan proses manajemen risiko tidak hanya sampai penentuan kebijakan mitigasi risiko untuk risiko-risiko yang krusial saja, tetapi sampai pada perlakuan risiko untuk menurunkan probabilitas dan dampak dari semua risiko yang ada di peta risiko. Saran ketiga adalah perusahaan ada baiknya mempertimbangkan manajemen risiko terintegrasi dikarenakan PT XYZ terpapar risiko yang tinggi di industri penerbangan.

Untuk penelitian selanjutnya juga disarankan perlunya dilaksanakan penelitian sejenis dalam kurun waktu yang lebih panjang. Hal ini diperlukan untuk melihat adanya suatu konsistensi korelasi variabel-variabel penelitian terkait dalam menunjang keberhasilan restrukturisasi perusahaan. Saran kedua adalah perlunya disertakan variabel-variabel lain untuk memperkaya filosofis hasil penelitian dalam pengelolaan perusahaan secara umum. Variabel yang disertakan terutama adalah usia, jenis pekerjaan dan ukuran organisasi tempat

bekerja yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Saran yang terakhir untuk penelitian selanjutnya adalah perlunya dilakukan pemilihan metode untuk mengukur setiap variabel penelitian secara lebih teliti. Selain itu, perlu pula untuk dipertimbangkan kemungkinan redundansi dari setiap pendefinisian variabel penelitian melalui metode-metode yang digunakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2012. *Penduduk Indonesia menurut Provinsi 1971, 1980, 1990, 1995, 2000 dan 2010*. Dipetik November 10, 2014, dari [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?tabel=1&id\\_subyek=12](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&id_subyek=12)
- Badan Pusat Statistik. 2012. *Produksi Perusahaan Penerbangan Berjadwal untuk Penerbangan Dalam Negeri Indonesia Tahun 2004-2012*. Dipetik November 10, 2014, dari [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=17&notab=4](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=17&notab=4)
- Badan Pusat Statistik. 2012. *Produksi Perusahaan Penerbangan Berjadwal untuk Penerbangan Luar Negeri Indonesia Tahun 2004-2012*. Dipetik November 10, 2014, dari [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=17&notab=5](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=17&notab=5)
- Berg, H.-P. 2010. *Risk Management: Procedures, Methods and Experiences*. 79.
- Centre for Aviation – CAPA. 2014. *Lion Air has opportunity to accelerate LCC growth in Indonesia after modest traffic gains in 2013*. Dipetik 10 November 2014 dari <http://centreforaviation.com/analysis/lion-air-has-opportunity-to-accelerate-lcc-growth-in-indonesia-after-modest-traffic-gains-in-2013-166898>.
- David, F. R. 2011. *Strategic Management, Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Deniansyah, E. 2010. *Manajemen Resiko (Risk Management)*. Dipetik November 18, 2014, dari <http://www.scribd.com/doc/32165060/manajemen-resiko-risk-management#scribd>
- Di Serio, L. C., de Oliveira, L. H., & Siegert Schuch, L. M. 2011. "Organizational Risk Management" – A Case Study in . *Journal of Technology Management & Innovation*.
- Djohanputro, B. 2013. *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi, Panduan Penerapan dan Pengembangan*. Jakarta: PPM.
- Fatemi, A., & Luft, C. 2002. "Corporate Risk Management Costs and Benefits". *Global Finance Journal*, 29-38.
- Mbaskool 2015. *10 Reasons Why Airline Industry is Unique*. Dipetik 19 Januari 2015 dari <http://www.mbaskool.com/business-articles/marketing/207-ten-reasons-why-airline-industry-is-unique.html>
- Purba, A. 2011. *MANAJEMEN RISIKO - My articles - Publisher - Consultant - Training - Workshop ISO Standard Jakarta*. Dipetik Oktober 7, 2014, dari: [http://sienconsultant.ucoz.com/publ/manajemen\\_risiko/1-1-0-7](http://sienconsultant.ucoz.com/publ/manajemen_risiko/1-1-0-7)
- Richards, K., Bennett, G., & Prescott, M. 2010. *Managing Enterprise Risks in a Global Airline*. (Neohapsis, Inc.) Dipetik Oktober 23, 2014, dari [http://www.iaaia.com/PDF/Day%20one/6.%20Neohapsis%20Kevin-George-Mark%20\(16.15-17.15\)%20Managing%20Risk%20in%20a%20Global%20Airline%20-%202010-10-10%20v0%2010.pdf](http://www.iaaia.com/PDF/Day%20one/6.%20Neohapsis%20Kevin-George-Mark%20(16.15-17.15)%20Managing%20Risk%20in%20a%20Global%20Airline%20-%202010-10-10%20v0%2010.pdf)
- Scannell, T., Curkovic, S., & Wagner, B. 2013. "Integration of ISO 31000:2009 and Supply Chain Risk Management". *American Journal of Industrial and Business Management*, 367-377.
- SKYbrary. 2014. *Hazard Identification - SKYbrary Aviation Safety*. Dipetik November 18, 2014, dari [http://www.skybrary.aero/index.php/Hazard\\_Identification](http://www.skybrary.aero/index.php/Hazard_Identification)
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. 2010. *Manajemen Risiko ISO 31000 : Untuk Industri Nonperbankan*. Jakarta: PPM.