

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
DAFTAR ISTILAH.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Batasan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian .....	4
1.6 Sistematika Penulisan .....	4
BAB II .....	6
KAJIAN TEORI.....	6
2.1 Manajemen Risiko .....	6
2.2. <i>Framework</i> COSO .....	7
2.3 Sistem Tata Kelola Manajemen Risiko .....	11
2.4 Budaya Risiko ( <i>Risk Culture</i> ).....	11

2.5	<i>Tools</i> dalam Proses Manajemen Risiko - <i>Risk Map</i> .....	13
2.6	Implementasi Praktis <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM): Dasar ERM pada Perusahaan Sektor Non Keuangan .....	14
2.6.1	Model <i>Three Lines of Defense</i> (3LOD) .....	15
2.7	Kerangka Analisis .....	16
BAB III .....		17
METODOLOGI PENELITIAN .....		17
3.1	Desain Penelitian .....	17
3.2	Jenis, Sumber, Cara Pengumpulan Data .....	17
3.2.1	Jenis Data .....	17
3.2.2	Sumber Informasi dan Cara Memperoleh Data .....	17
3.2.3	Metode Pengumpulan Data .....	17
3.3	Metode Analisis Data .....	19
BAB IV .....		21
PROFIL PERUSAHAAN .....		21
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	21
4.2	Visi & Misi Perusahaan .....	21
4.3	Budaya Perusahaan .....	22
4.3.1	Tata Nilai Perusahaan .....	22
4.3.2	<i>Value Proposition</i> .....	22
4.4	Struktur Organisasi .....	22
4.4	Praktis Manajemen Risiko .....	23
BAB V .....		25
RANCANGAN TATA KELOLA & KULTUR .....		25
5.1	Kajian Kebijakan <i> Holding Company</i> .....	25
5.1.1	Tata Kelola – <i> Holding Company</i> .....	25
5.1.2	Kultur Risiko – <i> Holding Company</i> .....	26
5.2	Pemetaan Implementasi Tata Kelola & Kultur Perusahaan .....	27
5.2.1	Tata Kelola Perusahaan .....	27

5.2.2	Kultur Risiko Perusahaan DMI.....	27
5.3	Rancangan Penerapan Tata Kelola & Kultur.....	28
BAB VI.....		34
RANCANGAN PROSES MANAJEMEN RISIKO .....		34
6.1	Konteks Bisnis .....	34
6.1.1	Kondisi Eksternal .....	34
6.1.2	Kondisi Internal.....	35
6.2	Penentuan Selera Risiko .....	42
6.3	Identifikasi Risiko.....	44
6.4	Penilaian & Prioritas Risiko .....	48
6.5	Penentuan Respon Risiko .....	72
6.6	Pembentukan Portfolio – Rencana Implementasi .....	74
BAB VII .....		77
KESIMPULAN & SARAN.....		77
7.1	Kesimpulan .....	77
7.2	Saran .....	78
DAFTAR PUSTAKA.....		79
LAMPIRAN 1 – HASIL WAWANCARA HOLDING COMPANY .....		81
LAMPIRAN 2 - WAWANCARA DMI.....		84
LAMPIRAN 3 - RISK REGISTER.....		87

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 <i>Market Share</i> Penjualan Mobil di Indonesia.....	1
Tabel 1. 2 Segmen Pembelian Kendaraan Retail .....	2
Tabel 2. 1 Perbedaan Framework COSO & ERM.....	6
Tabel 2. 2 Komponen Framework COSO 2017 .....	7
Tabel 2. 3 Model Integrasi ERM – Model 3LOD .....	15
Tabel 3. 1 Metode Pengumpulan Data .....	18
Tabel 5. 1 <i>Risk Based Audit</i> dengan Model <i>Three Lines of Defense</i> (3LOD) – <i> Holding Company</i> .....	26
Tabel 5. 2 Gap Antara Kebijakan <i> Holding Company</i> dengan Implementasi pada DMI.....	28
Tabel 5. 3 Rencana Implementasi terkait Tata Kelola & Kultur Manajemen Risiko - DMI	29
Tabel 6. 1 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab Kepala Cabang .....	36
Tabel 6. 2 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab Supervisor Sales .....	37
Tabel 6. 3 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab Sales .....	37
Tabel 6. 4 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab Administrasi Dept Head .....	38
Tabel 6. 5 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab <i>Cashier</i> .....	39
Tabel 6. 6 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab Admin Pembelian & Penjualan.....	39
Tabel 6. 7 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab Kepala Bengkel .....	40
Tabel 6. 8 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab <i>Parts Head</i> .....	41
Tabel 6. 9 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab <i>Service Advisor</i> .....	41
Tabel 6. 10 KPI dan Tugas & Tanggung Jawab Mekanik.....	42
Tabel 6. 11 Selera Risiko – Kriteria Dampak.....	43
Tabel 6. 12 Selera Risiko – Kriteria Kemungkinan .....	43
Tabel 6. 13 Identifikasi Risiko .....	45
Tabel 6. 14 Penilaian Risiko.....	49
Tabel 6. 15 Respon Risiko.....	72
Tabel 6. 16 Portfolio – Rencana Implementasi .....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 <i>Framework</i> COSO 2017 .....	7
Gambar 2. 2 Hubungan antara <i>Internal Control, Integrated Enterprise Risk Management</i> dan <i>Good Governance</i> .....	11
Gambar 2. 3 Tahapan Membangun <i>Risk Culture</i> .....	13
Gambar 2. 4 <i>Risk Heat Map</i> .....	14
Gambar 2. 5 Kerangka Analisis.....	16
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi DMI – Level <i>Corporate</i> .....	23
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi DMI – Level Operasional .....	23
Gambar 5. 1 <i>Framework</i> Manajemen Risiko – <i>Holding Company</i> .....	25
Gambar 5. 2 Fungsi Risk Management – Identifikasi & Analisis Risiko Strategi Perusahaan .....	29
Gambar 5. 3 Alur Mekanisme Penilaian Risiko Aktivitas Kerja – Model <i>Three Lines of Defense</i> .....	30
Gambar 5. 4 Rekomendasi Struktur Organisasi DMI.....	31
Gambar 6. 1 Struktur Organisasi Cabang - Unit Penjualan.....	36
Gambar 6. 2 Struktur Organisasi Cabang - Unit Administrasi.....	38
Gambar 6. 3 Struktur Organisasi Cabang - Unit Bengkel .....	40
Gambar 6. 4 Peta Risiko ( <i>Risk Map</i> ) DMI .....	44
Gambar 6. 5 Jumlah Daftar Risiko Berdasarkan Unit Bisnis Cabang DMI.....	47
Gambar 6. 6 Jumlah Daftar Risiko Berdasarkan Unit Bisnis Cabang DMI.....	47
Gambar 6. 7 Kategori Penyebab Risiko .....	48
Gambar 6. 8 Peta Risiko –Risiko <i>Inherent</i> dan Risiko Residual.....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 – HASIL WAWANCARA HOLDING COMPANY .....	81
LAMPIRAN 2 – HASIL WAWANCARA DMI .....	84
LAMPIRAN 3 – IDENTIFIKASI RISIKO .....	87

## DAFTAR ISTILAH

DMI	: Dealer Mobil Indonesia
CDI	: Car Distributor Indonesia
ERM	: <i>Enterprise Risk Management</i>
KPI	: <i>Key Performance Indicator</i>
PDCA	: <i>Plan – Do – Check – Action</i>
3LOD	: <i>Three Lines of Defense</i>
PIC	: <i>Person in Charge</i>
SOP	: <i>Standar Operating Procedure</i>