

**ANALISA MANAJEMEN RISIKO DENGAN PENDEKATAN
METODE *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA JNE
AGEN CAMPUREJO**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh gelar Sarjana Manajemen
pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis



OLEH :

MUHAMMAD BAYU ANDARESA

NPM : 19102020012

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI**

2023

Skripsi oleh:

MUHAMMAD BAYU ANDARESA

NPM: 19102020012

Judul:

**ANALISA MANAJEMEN RISIKO DENGAN PENDEKATAN
METODE *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA JNE
AGEN CAMPUREJO**

Telah disetujui untuk diajukan Kepada
Panitia Ujian/Sidang Skripsi Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Nusantara PGRI Kediri

Tanggal: 11 Juli 2023

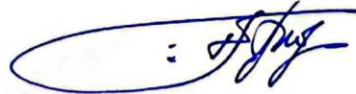
Mengetahui

Pembimbing I



Diah Ayu Septi F., M.M.
NIDN 0711098703

Pembimbing II



Hery Purnomo, M.M.
NIDN 0713076803

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi oleh:

MUHAMMAD BAYU ANDARESA

NPM: 19102020012

Judul:

**ANALISA MANAJEMEN RISIKO DENGAN PENDEKATAN
METODE *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA JNE
AGEN CAMPUREJO**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian/Sidang Skripsi
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Pada tanggal: 17 Juli 2023

Dan Dinyatakan telah Memenuhi Persyaratan

Panitia Penguji:

1. Ketua : (Diah Ayu Septi F, M.M.)

2. Penguji I : (Hery Purnomo, M.M.)

Penguji II : (Prof. Dr. Sugiono, M.M.)



Mengetahui,
Dekan FEB,
Dr. Subagyo, M.M.
NIDN: 0717066601

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya,

Nama : Muhammad Bayu Andaresa
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Tempat/tgl. Lahir : Kediri, 08 Desember 1998
NPM : 19102020012
Fak : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen

menyatakan dengan sebenarnya, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya tulis atau terdapat yang pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara sengaja dan tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Kediri, 11 Juli 2023

Yang Menyatakan



Muhammad Bayu Andaresa

NPM: 19102020012

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

“Orang positif saling mendoakan, orang negatif saling menjatuhkan. Orang sukses mengerti proses, orang gagal lebih banyak protes.”

Dengan rasa syukur yang mendalam, dan telah diselesaikannya Skripsi ini. Penulis mempersembahkan kepada keluarga besar penulis yang telah senantiasa membantu menyelesaikan Skripsi ini. Segenap civitas akademika Kampus UNP Kediri, staf pengajar, karyawan dan seluruh mahasiswa UNP Kediri. Dan teman-teman penulis baik teman kuliah seangkatan, adik kelas, kakak kelas pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusantara PGRI Kediri.

ABSTRAK

Muhammad Bayu Andaresa : Analisa Manajemen Risiko Dengan Pendekatan Metode ERM Pada JNE Agen Campurejo, Skripsi, Manajemen, FEB UNP Kediri, 2023

Kata Kunci: JNE, Manajemen Risiko, Metode ERM (Enterprise Risk Management)

Manajemen risiko merupakan suatu metode guna mengidentifikasi, mengolah, mengukur, serta mengendalikan risiko. Ketika meminimalkan risiko, perusahaan diharapkan dapat menerapkan manajemen risiko agar beberapa risiko di perusahaan bisa diminimalkan. Pada penelitian ini bertujuan guna menganalisa manajemen risiko dengan pendekatan metode *Enterprise Risk Management* JNE Agen Campurejo yang difokuskan pada manajemen risiko operasional. Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis berupa metode kualitatif. Metode kualitatif ini berguna untuk memahami dan mencermati fenomena yang secara alamiah tengah terjadi dalam beberapa keadaan tersebut. Hasil analisis risiko operasional pada JNE Agen Campurejo didapatkan hasil bahwa dalam melakukan analisis risiko operasional perusahaan harus menggunakan langkah-langkah yang telah diterapkan pada metode ERM. Terdapat 8 kejadian risiko yang terjadi pada operasional perusahaan yakni kecelakaan kerja, kerusakan barang pelanggan, kesalahan mengentri data, penumpukan barang, kesalahan pengiriman barang, kurangnya pelayanan pelanggan, hilangnya barang pelanggan dan pencurian barang. Berdasarkan hasil analisis metode ERM memiliki delapan aspek yaitu lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi peristiwa, penilaian risiko, respons risiko, pengendalian risiko, informasi dan komunikasi serta pengawasan. Strategi pengendalian risiko yang diterapkan JNE Agen Campurejo guna mengendalikan risiko pada kesalahan entri data pelanggan ialah dengan cara melakukan pengecekan ulang pada data yang di input. Sementara pada risiko penumpukan barang dilakukan dengan menyortir barang-barang pelanggan sesuai dengan daerah tersebut supaya tidak terjadi penumpukan barang karena barang tertinggal. Yang terakhir yaitu pengendalian pada risiko hilangnya barang pelanggan dilakukan dengan memberikan pengawasan yang ketat terhadap kinerja karyawan JNE Agen Campurejo.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke Hadirat Allah Tuhan Yang Maha Kuasa, karena hanya atas perkenan-Nya penyusunan skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi dengan judul “Analisa Manajemen Risiko Dengan Pendekatan Metode *Enterprise Risk Management* Pada JNE Agen Campurejo” ini merupakan bagian dari rencana penelitian guna penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusantara PGRI Kediri.

Pada kesempatan ini diucapkan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Zainal Afandi, S.Pd, M.Pd, Dr. selaku Rektor UNP PGRI Kediri yang selalu memberikan dorongan motivasi kepada mahasiswa.
2. Bapak Dr. Subagyo, M.M selaku Dekan UNP PGRI Kediri yang selalu memberikan dorongan motivasi kepada mahasiswanya.
3. Ibu Restin Meilina, M.M. selaku Kepala Program Studi Manajemen UNP PGRI Kediri.
4. Ibu Diah Ayu Septi F., M.M. selaku Pembimbing I dalam penyusunan Laporan Skripsi ini.
5. Bapak Hery Purnomo, M.M. selaku Pembimbing II dalam penyusunan Laporan Skripsi ini.
6. Bapak/Ibu Dosen UNP PGRI Kediri yang telah membantu saya dalam penyusunan Laporan Skripsi ini.
7. Kedua orang tua yang telah memberikan doa serta dukungan yang tiada henti.

8. Teman-teman Program Studi Manajemen yang telah memberikan dukungan serta bantuan dalam penyusunan Laporan Skripsi ini.

Disadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, maka diharapkan masukan, kritik, dan saran-saran dari berbagai pihak yang sangat diharapkan.

Akhirnya, disertai harapan semoga penyusunan skripsi ini ada manfaatnya bagi kita semua, khususnya bagi dunia pendidikan, meskipun hanya ibarat setitik air bagi samudera yang luas.

Kediri, 07 Juli 2023

Muhammad Bayu Andaresa
NPM: 19102020012

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SRKIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II : LANDASAN TEORI.....	9
A. Kajian Teori.....	9
1. Pengertian Risiko	9
2. Penyebab Risiko.....	10
3. Jenis-Jenis Risiko.....	12
4. Penyebab Risiko Operasional.....	15
5. Klasifikasi Risiko Operasional.....	16
6. Alat Pengukuran Risiko	18
7. Manajemen Risiko	19
8. Tujuan Manajemen Risiko.....	24
9. Manfaat Manajemen Risiko.....	24
10. Manajemen Risiko Operasional	25
11. Pengertian Enterprise Risk Management (ERM)	29
12. Manfaat <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM)	35

B. Penelitian Terdahulu	36
C. Kerangka Berpikir	40
BAB III : METODE PENELITIAN	41
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	41
B. Kehadiran Peneliti	42
C. Situs Penelitian.....	42
D. Tahapan Penelitian	42
E. Sumber Data	43
F. Prosedur Pengumpulan Data	46
G. Teknik Analisis Data	46
H. Pengecekan Keabsahan Temuan	48
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
A. Gambaran Umum Perusahaan dan Data Penelitian.....	51
1. Sejarah JNE Agen Campurejo.....	51
2. Visi dan Misi JNE Agen Campurejo	52
3. Lokasi Perusahaan	53
4. Struktur Organisasi	54
B. Hasil Penelitian	54
C. Pembahasan.....	71
BAB V : PENUTUP	81
A. Kesimpulan.....	81
B. Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	85

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4. 1 Identifikasi Risiko Operasional JNE Agen Campurejo	60
4. 2 Tabel Penilaian Risiko	62
4. 3 Matriks Risiko JNE Agen Campurejo	64
4. 4 Pengendalian Risiko.....	67
4. 5 Matriks Risiko JNE Agen Campurejo	74
4. 6 Respons Risiko JNE Agen Campurejo	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 COSO ERM Framework	31
2.2 Kerangka Berpikir	40
4. 1 Identifikasi Risiko Operasional JNE Agen Campurejo	60
4. 2 Tabel Penilaian Risiko	62
4. 3 Matriks Risiko JNE Agen Campurejo	64
4. 4 Pengendalian Risiko.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner Penelitian	85
2 Skala Pengukuran Risiko	86
3 Pertanyaan Wawancara.....	90
4 Tabulasi Data Penelitian	91
5 Surat Pengantar/Izin Penelitian.....	92
6 Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian	93
7 Kartu Bimbingan Skripsi	94

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan perusahaan yang memproduksi barang atau jasa tentunya untuk mendapatkan keuntungan. Namun, perusahaan tidak terlepas dari beberapa risiko misalnya risiko operasional, kredit, pasar, likuiditas, lingkungan, nama baik, hukum, keuangan dan sebagainya. Namun, salah satu dari sekian banyak sumber risiko di perusahaan adalah risiko yang kerap muncul dengan sendirinya di perusahaan atau operasi perusahaan, yakni risiko operasional. Karena risiko operasional merupakan kerugian yang timbul dari aktivitas usaha suatu perusahaan atau produksi barang atau jasa (Daya *et al.*, 2019).

Risiko adalah kemungkinan yang menjadi sebab suatu penyimpangan atau sesuatu yang tidak diinginkan karena bisa menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Addara, 2020). Selain itu, risiko juga diartikan sebagai kemungkinan terjadinya penyimpangan dari harapan yang dapat memunculkan kerugian. Risiko ialah kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dapat memunculkan kerugian. Hal tersebut disebabkan kejadian risiko dapat muncul kapan pun, pada istilah lain tidak dapat diprediksi waktu terjadinya (Darmawi, 2022).

Salah satu yang paling penting dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia sebagai penggerak dalam kegiatan operasional perusahaan. Maka dari itu, secanggih apa pun teknologi serta modal yang dimiliki perusahaan, bila tidak dikelola oleh sumber daya manusia dengan baik maka

aktivitas perusahaan akan timbul sebuah risiko, sebab risiko sebagai kerugian dari suatu hal yang sudah disusun dan ditentukan namun tidak sesuai dengan harapan. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan manajemen risiko supaya perusahaan tidak mendapat kerugian, misalnya nama baik, persaingan, lingkungan, keuangan, cacat produk atau kegagalan iklan (Daya *et al.*, 2019).

Maka dari itu, setiap perusahaan perlu guna mengelola risiko-risiko yang muncul. Manajemen risiko merupakan suatu teknik dalam mengidentifikasi, mengolah, mengukur, serta mengendalikan risiko. Dalam meminimalisasi risiko, perusahaan dituntut untuk menerapkan manajemen risiko agar risiko yang ada di perusahaan dapat diminimalkan (Irdawati dkk., 2021). Dalam meminimalkan risiko perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Management* (ERM) (Daya *et al.*, 2019).

Metodologi *Enterprise Risk Management* (ERM) merupakan proses direksi, manajemen, serta karyawan lain yang digunakan dalam merumuskan rencana di seluruh organisasi (Perera & Anoma, 2019). ERM bertujuan guna mengidentifikasi kejadian potensial yang bisa mempengaruhi keseluruhan. ERM mengendalikan risiko sesuai dengan sifat risikonya, sehingga dapat memberikan keamanan yang paling tepat guna meraih target organisasi.

Manajemen penting dilakukan oleh semua perusahaan termasuk perusahaan pada bidang usaha jasa. Perusahaan JNE adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri pelayanan jasa pengiriman barang atau paket dan kerap dibutuhkan masyarakat, organisasi, perusahaan serta pemerintah, sebab

JNE sanggup menjalankan pengiriman secara cepat dan efisien. Meskipun demikian, ketika usaha melaksanakan aktivitas usaha atau bisnisnya, JNE tidak terhindar dari munculnya risiko misalnya risiko operasional, pasar, lingkungan, likuiditas, hukum dan lain sebagainya. Salah satu dari berbagai risiko tersebut, di antaranya yang sering muncul dalam perusahaan JNE yakni risiko operasional. Kejadian risiko yang terjadi dan mungkin terjadi di perusahaan atau operasional JNE, misalnya risiko personalia, sistem, internal dan eksternal. Maka dari itu, JNE harus menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM), supaya seluruh risiko yang terjadi dan belum terjadi di perusahaan bisa dikelola dengan efektif (Daya *et al.*, 2019).

Salah satu perusahaan JNE yang dijadikan lokasi pada penelitian ini ialah JNE Agen Campurejo yang mana pada cabang ini bisa saja muncul risiko operasional yang akan mengganggu operasional di JNE Agen Campurejo seperti kesalahan memasukkan data, kerusakan barang pelanggan, kebakaran gedung, barang dicuri, terjadi kesalahan pengiriman barang, *delay* pada pengiriman barang, adanya kecelakaan kerja, bencana alam, adanya penumpukan barang, ongkos pengiriman tidak murah, serta *service* yang belum baik dan tingkat kepuasan *customer*. Maka dari itu JNE Agen Campurejo perlu diterapkan manajemen risiko operasional supaya risiko yang mungkin akan terjadi dapat diminimalkan.

Pada sebuah perusahaan jasa pengiriman diperlukan adanya manajemen risiko operasional yang baik karena dengan adanya manajemen risiko operasional yang baik perusahaan mampu memberikan pelayanan serta

kepuasan tersendiri bagi setiap pelanggan yang menggunakan jasa pengiriman JNE tersebut. Manajemen risiko operasional pada JNE Agen Campurejo juga masih belum diterapkan secara penuh, yang mana ketika risiko operasional tersebut terjadi maka JNE Agen Campurejo mendapatkan komplain atau teguran dari pelanggan yang dikarenakan oleh beberapa hal seperti barang terlambat dikirim, penumpukan barang di gudang, biaya pengiriman mahal serta pelayanan kepada pelanggan masih belum maksimal. Dengan demikian, penting adanya analisis manajemen risiko operasional bagi JNE Agen Campurejo guna meminimalkan seluruh risiko operasional yang terjadi. Pada penelitian ini penulis akan menggunakan metode ERM sebagai acuan menganalisis risiko operasional. Pentingnya metode ERM pada penelitian ini adalah guna membantu perusahaan dalam menganalisis secara lebih dalam tentang peristiwa atau kejadian risiko yang terjadi dimasa sekarang maupun di masa mendatang, membantu menambah nilai perusahaan, menambah budaya sadar risiko seperti merespons serta mengendalikan risiko dan dapat membantu mengukur atau menentukan nilai risiko berlandaskan kesempatan serta efeknya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Murtadlo (2019) dengan judul penelitian “Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Usaha Kue dan Roti CV. Jaya Bakery Dalam Perspektif Ekonomi Islam” yang memiliki tujuan guna mengetahui bagaimana manajemen risiko operasional yang dijalankan oleh CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung dan guna mengetahui apakah manajemen risiko operasional yang dijalankan CV. Jaya Bakery Royal Bandar

Lampung sudah relevan dengan perspektif Ekonomi Islam. Metode analisa pada penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data observasi dan wawancara (Murtadlo, 2019). Sedangkan dalam penelitian ini cenderung mengarah kepada manajemen risiko operasional SDM yang meliputi lingkungan kerja, disiplin kerja serta kinerja karyawan. Meskipun memiliki kesamaan dalam pengambilan metode dan analisis data, namun terdapat pula perbedaan yang terletak pada lokasi penelitian, tujuan penelitian, serta objek penelitian. Yang mana juga akan mempengaruhi hasil penelitian karena pada dasarnya di setiap cabang perusahaan JNE memiliki tingkat kualitas Sumber Daya Manusia dan risiko operasional yang berbeda-beda.

Pada penelitian Saputra (2021) yang berjudul “Penerapan Manajemen Operasional Usaha Percetakan Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen Pada UMKM Sisi kertas Tulungagung” tersebut menggunakan metode kualitatif dengan tujuan guna mengetahui bagaimana pentingnya penerapan manajemen operasional suatu usaha untuk melihat seberapa besar efektivitas kepuasan konsumen terhadap produk yang diproduksi oleh usaha percetakan UMKM sisi Kertas Tulungagung. Dengan hasil penelitian bahwa pengelolaan operasional yang diterapkan pada usaha percetakan UMKM Sisi Kertas Tulungagung dengan melakukan *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Efektivitas yang digunakan pada penerapan manajemen operasional untuk menjaga kualitas dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal itu dibuktikan dengan menghasilkan kualitas produk yang bagus dan rampung tepat waktu sehingga pelanggan merasa puas dengan yang diperoleh

ketika membeli produk UMKM Sisi Kertas Tulungagung Sementara dalam penelitian yang akan dilakukan oleh penulis ini berfokus pada manajemen risiko operasional SDM yang meliputi lingkungan kerja, disiplin kerja serta kinerja karyawan. Meskipun memiliki kesamaan dalam pengambilan metode dan analisis data, namun terdapat pula perbedaan yang terletak pada lokasi penelitian, tujuan penelitian, objek penelitian, serta metode penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini penulis akan menggunakan metode ERM sebagai acuan analisis manajemen risiko operasional pada JNE Agen Campurejo.

Pada penelitian (Daya dkk., 2019) telah dilakukan penelitian yang berjudul “Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Metode ERM pada JNE Telukdalam”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode ERM dalam melakukan pengolahan risiko dengan perbandingan *score* pada masing-masing risiko berdasarkan *risk matriks*. Penelitian tersebut bertujuan guna melakukan penilaian risiko operasional pada JNE Telukdalam. Meskipun memiliki kesamaan metode pengolahan data dan kesamaan perusahaan yakni JNE tetapi dalam penelitian berikut akan meneliti di perusahaan JNE agen yang berbeda yaitu JNE agen Campurejo yang sebelumnya belum dilakukan penelitian dan analisis manajemen risiko dengan metode ERM.

Menurut pemaparan latar belakang tersebut, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk melaksanakan penelitian yang berjudul “**Analisa Manajemen Risiko Dengan Pendekatan Metode *Enterprise Risk Management* Pada JNE Agen Campurejo**”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut, permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini ialah mengenai analisa manajemen risiko dengan pendekatan metode *Enterprise Risk Management* yang berfokus pada manajemen risiko operasional. Adapun manajemen risiko operasional tersebut mencakup risiko sumber daya manusia (karyawan).

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka dapat dirumuskan permasalahannya yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana risiko-risiko dan tingkatan risiko yang terjadi pada operasional di JNE Agen Campurejo?
2. Bagaimana analisis manajemen risiko operasional dengan metode *Enterprise Risk Management* di JNE Agen Campurejo?
3. Bagaimana pengendalian risiko operasional yang harus diterapkan di JNE Agen Campurejo?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis risiko-risiko dan tingkatan risiko operasional yang terjadi di JNE Agen Campurejo.
2. Untuk menganalisis analisis manajemen risiko operasional dengan metode *Enterprise Risk Management* di JNE Agen Campurejo.

3. Untuk menganalisis pengendalian risiko operasional yang harus diterapkan di JNE Agen Campurejo.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaatnya oleh semua pihak khususnya bagi:

a) Bagi mahasiswa

Mahasiswa dapat menggunakan metodologi *Enterprise Risk Management* (ERM) untuk menambah pengetahuan, pemahaman dan informasi tentang risiko operasional pada JNE Campurejo

b) Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi manajemen JNE Agen Campurejo untuk mengevaluasi praktik yang ada dan dapat diimplementasikan di masa mendatang.

2. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dan dijadikan bahan perbandingan yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya, khususnya mengenai Analisa Manajemen Risiko Dengan Pendekatan Metode *Enterprise Risk Management*.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Pengertian Risiko

Risiko mengacu pada kemungkinan konsekuensi berbahaya yang tidak diinginkan atau tidak terduga. Dengan kata lain kemampuan untuk menunjukkan ketidakpastian, bahwa ketidakpastian adalah kondisi yang menyebabkan meningkatnya risiko (Darmawi, 2022). Risiko adalah peluang yang menjadi sebab munculnya penyimpangan atau sesuatu yang tidak diinginkan timbul dan terjadi karena menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Addara, 2020). Menurut pendapat Hanggraeni (2010) bahwa risiko ialah peristiwa atau kejadian yang berpotensi untuk terjadi yang mungkin dapat memunculkan kerugian bagi suatu perusahaan. Sehingga dapat dikatakan risiko ialah kesempatan terjadinya penyimpangan yang bisa menyebabkan kerugian. Hal tersebut disebabkan peristiwa risiko bisa muncul kapanpun dan dimanapun, dengan bahasa lain munculnya risiko tidak bisa diprediksi kapan dan dimana terjadinya.

Risiko adalah suatu ketidakpastian yang dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan (Pardjo, 2017). Risiko ialah sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari, dan bisa dikatakan hampir tidak ada satu orang pun di dunia ini yang terbebas dari berbagai risiko (Siswanti dkk., 2020). Risiko dapat didefinisikan sebagai suatu ketidakpastian akan suatu kondisi yang terjadi dimasa mendatang dengan

sebuah keputusan yang diambil pada saat ini dengan berlandaskan pada beberapa pertimbangan. Risiko akan selalu menghadang setiap seseorang maupun berbagai perusahaan, termasuk perusahaan bisnis. Mengingat hadirnya ketidakpastian tentang terjadinya risiko, seseorang atau perusahaan, maka mereka harus berusaha menetapkan langkah-langkah antisipasi sebagai langkah menghadapi risiko tersebut guna mengurangi atau meniadakan masalah yang dapat menimbulkan kerugian dari terjadinya suatu risiko (Daya dkk., 2019).

Menurut pemaparan di atas maka ditarik kesimpulan bahwa risiko berhubungan dengan ketidakpastian yang terjadi sebab kurang atau tidak tersedianya informasi yang cukup mengenai sesuatu apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti dapat mengakibatkan keuntungan atau kerugian. Semua aktivitas yang dijalankan baik seseorang atau perusahaan mengandung risiko. Aktivitas bisnis sangat berkaitan erat dengan risiko. Risiko pada usaha juga dihubungkan dengan besarnya pengembalian yang akan didapat oleh pengambil risiko. Semakin besar risiko yang akan dihadapi umumnya bisa diperkirakan bahwa pengembalian yang diterima akan lebih besar juga.

2. Penyebab Risiko

Ada dua faktor penyebab terjadinya risiko, di antaranya yaitu (Daya dkk., 2019):

- a. Bencana, yaitu penyebab penyimpangan peristiwa sebenarnya dari yang diharapkan. Bencana tersebut ialah penyebab kerugian secara langsung.

Kemunculannya merupakan risiko yang menciptakan kemungkinan penyimpangan yang tidak terduga. Lingkungan manusia terus menerus menghadapi bencana seperti tanah longsor, banjir, gelombang laut yang besar, gempa bumi, letusan gunung berapi, pencurian, kebakaran, kematian dan banyak lainnya.

- b. Bahaya, yaitu kondisi yang melatar belakangi adanya kerugian oleh bencana tertentu. Bahaya menambah risiko kemungkinan terjadinya kerugian. Kondisi tertentu dikatakan bahaya contohnya mengendarai kendaraan terlalu cepat, membangun bangunan yang tinggi tanpa adanya perlengkapan alat pengaman, kondisi hujan badai dan petir yang menyambar.

Sumber penyebab risiko dapat diklasifikasikan sebagai risiko sosial, risiko fisik, dan risiko ekonomi yakni sebagai berikut (Darmawi, 2022):

- a. Sumber risiko sosial

Sumber utama risiko ini ialah masyarakat. Yang berarti tindakan seseorang yang menciptakan kejadian yang menyebabkan penyimpangan yang merugikan dari harapan. Kejahatan perusakan (*vandalism*) adalah sumber risiko bagi pemilik perusahaan. Adapun hal lain seperti pemogokan yang juga menyebabkan kerugian besar bahkan menyebabkan kebangkrutan perusahaan. Seseorang dapat menyebabkan kecelakaan yang mencederai diri mereka sendiri atau orang lain sehingga menyebabkan kerusakan harta dan jiwa yang besar.

b. Sumber risiko fisik

Banyak sumber risiko fisik yang sebagiannya ialah fenomena alam, sementara sumber lainnya disebabkan kesalahan manusia. Contohnya seperti kebakaran yang dapat disebabkan oleh alam misalnya petir, ataupun keteledoran manusia misalnya cacatnya kabel listrik yang menimbulkan korsleting.

c. Sumber risiko ekonomi

Banyak risiko yang ditanggung oleh perusahaan adalah keuangan. Misalnya ialah inflasi, fluktuasi lokal, serta volatilitas masing-masing perusahaan. Situasi setiap bisnis tidak sama, ada yang sukses dan ada yang tidak. Pengusaha kehilangan sebagian atau segala tanam modalnya serta karyawan kehilangan pekerjaan jika perusahaan bangkrut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa beberapa sumber terjadinya risiko diakibatkan dari pesaing, kemitraan, *customer*, serta bencana atau secara jelasnya risiko yang berasal dari lingkungan fisik, ekonomi, dan sosial.

3. Jenis-Jenis Risiko

Secara umum ada dua jenis risiko, yakni sebagai berikut (Siswanti dkk., 2020):

a. Risiko murni

Risiko murni merupakan ketidakpastian terjadinya suatu kerugian atau dengan kata lain hanya ada satu peluang kerugian dan bukan suatu peluang keuntungan. Risiko murni ialah suatu risiko yang jika terjadi

maka akan memberikan kerugian dan apabila tidak terjadi maka tidak menyebabkan kerugian namun juga tidak memberikan keuntungan. Maka dari itu, ditarik kesimpulan bahwa risiko murni ialah sesuatu yang hanya menimbulkan akibat kerugian atau tidak terjadi apa-apa serta tidak mungkin menguntungkan. Misalnya kebakaran, apabila suatu perusahaan mengalami kebakaran, maka perusahaan tersebut akan rugi, dan tidak untung, kecuali kebakaran yang terjadi dilakukan dengan sengaja untuk maksud tertentu. Contoh lain risiko murni ialah kecelakaan, pencurian, banjir, dan lain sebagainya. Salah satu cara menghindari kerugian yang terjadi akibat risiko murni adalah dengan asuransi. Dengan kata lain risiko murni dapat dikenal dengan istilah risiko yang dapat diasuransikan.

b. Risiko spekulatif

Risiko spekulatif juga dikenal dengan istilah risiko bisnis. Risiko spekulatif ialah risiko yang berkaitan dengan terjadinya dua kemungkinan, yakni peluang munculnya kerugian finansial atau munculnya keuntungan. Risiko spekulasi merupakan risiko yang mana satu pihak mengharapkan terjadinya kerugian sekaligus mendatangkan keuntungan. Dengan kata lain risiko spekulatif ialah suatu kondisi yang dihadapi perusahaan yang mana di satu sisi untuk memunculkan keuntungan, namun di sisi lainnya mengakibatkan kerugian. Kerugian yang muncul dari risiko spekulatif ialah berupa kerugian individu, walaupun kerugian yang diderita dapat memunculkan keuntungan bagi

pihak lain. Misal suatu perusahaan merugi dikarenakan menurunnya penjualan, kemungkinan perusahaan lain akan mendapatkan keuntungan dari situasi tersebut. Dengan demikian khalayak umum (masyarakat) tidak dirugikan akibat dari risiko tersebut.

Beberapa risiko di perusahaan bisa digolongkan dan dikelompokkan menjadi beberapa unsur risiko di bawah ini (Daya dkk., 2019):

- a. Risiko operasional, yakni risiko yang berhubungan dengan proses produksi atau operasi sebuah perusahaan.
- b. Risiko strategi, yakni risiko yang tergolong besar yang mendorong perusahaan untuk berpikir secara skala besar. Risiko ini dikelola pada tingkatan direksi serta membutuhkan perencanaan skema yang matang.
- c. Risiko kepatuhan, yakni risiko yang dihadapi perusahaan yang mana berkaitan dengan kepatuhan perusahaan kepada regulasi serta kebijakan hukum pemerintah guna mengembangkan pengendalian risiko perusahaan sebagai perusahaan publik.
- d. Risiko keuangan, yakni risiko yang dihadapi oleh perusahaan dan berkaitan dengan keuangan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa beberapa jenis risiko yang muncul atau terjadi di perusahaan atau bisnis dapat diklasifikasikan pada suatu individu risiko utama misalnya risiko operasional, kredit, *market*, skema, likuiditas, hukum, ketaatan, serta lain sebagainya.

4. Penyebab Risiko Operasional

Risiko operasional ialah peluang kesalahan dari hasil yang diinginkan akibat tidak berjalannya suatu sistem, sumber daya manusia, teknologi, ataupun faktor lainnya. Risiko operasional dapat terjadi pada dua tingkatan yakni teknis dan organisasi. Risiko operasional lebih mengarah pada sebuah kegagalan yang sangat merugikan dan sangat tidak diinginkan dan umumnya terjadi pada aktivitas sehari-hari dalam suatu perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi akibat beberapa kegagalan teknis, misalnya kegagalan *server*, karyawan, ataupun proses pada kegiatan operasional suatu perusahaan (Siswanti dkk., 2020).

Risiko operasional adalah kerugian yang muncul dari aktivitas operasional yang dikarenakan oleh berbagai faktor, misalnya risiko pada sumber daya manusia (SDM), misalnya karena kesalahan kerja yang dilakukan oleh pekerja. Selanjutnya risiko kegagalan sistem seperti gangguan server atau lainnya. Kemudian risiko dari bagian internal perusahaan, misalnya kerusakan barang. Dan risiko dari unsur luar atau eksternal perusahaan misalnya tidak sahnya surat izin usaha yang diterbitkan oleh pemerintah, dan lain sebagainya (Daya dkk., 2019).

Risiko operasional dapat terjadi pada dua tingkatan yakni teknis dan organisasi. Risiko operasional lebih cenderung mengakibatkan kegagalan yang tidak terduga dan dapat disebabkan oleh berbagai kegagalan teknis misalnya kegagalan *server*, operasional karyawan atau perusahaan. (Siswanti dkk., 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa risiko operasional ialah kerugian yang dikarenakan oleh beberapa unsur perusahaan contohnya kesalahan sumber daya manusia (karyawan), kerusakan mesin, sistem *error* serta ancaman dari *customer* (konsumen).

5. Klasifikasi Risiko Operasional

Secara umum risiko operasional dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yakni risiko sumber daya manusia (SDM), risiko teknologi, risiko proses, dan risiko dari faktor eksternal, yang dijelaskan sebagai berikut (Addara, 2020):

a. Risiko sumber daya manusia (SDM). Yakni risiko yang didefinisikan sebagai sebuah risiko yang dikarenakan atau berhubungan dengan pegawai atau pekerja pada perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) sebuah perusahaan ialah komponen sangat berharga bagi perusahaan. Di sisi lainnya SDM sering kali menjadi penyebab dari peristiwa yang termasuk dalam risiko operasional. Umumnya permasalahan yang berasal dari karyawan dan termasuk risiko operasional adalah:

1) Masalah kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Subjek risiko operasional SDM adalah proses produksi dan penjualan (barang atau jasa) sebagai tempat kerja. Keselamatan kerja diciptakan guna menjaga karyawan dari suatu kecelakaan kerja. Adapun beberapa faktor yang dapat menyebabkan kecelakaan kerja pada perusahaan industri sebagai berikut:

a) Kerusakan pada komponen.

- b) Adanya penyimpangan pada kondisi operasional yang normal.
 - c) Kesalahan yang dikarenakan oleh sumber daya manusia itu sendiri (*human error*).
- 2) Minimnya pelatihan karyawan. Terdapat banyak kasus di dalam perusahaan yang dapat diklasifikasikan sebagai sumber timbulnya kebutuhan pelatihan serta pengembangan SDM. Adapun kebutuhan yang dimaksud ialah standar perolehan kerja yang tidak tercapai dan pegawai kurang produktif serta tidak sanggup melakukan kewajibannya dengan baik. Indikasi tersebut menghasilkan indikasi utama dalam perusahaan yang memerlukan penanganan kerja yakni:
- a) Kurangnya produktivitas.
 - b) Tingkat kelalaian tinggi, tingkat perputaran karyawan tinggi.
 - c) Kurangnya moral karyawan.
- 3) Tujuan aktivasi adalah guna memanfaatkan sumber daya manusia yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Saat ini banyak SDM yang tidur sambil bekerja, bekerja paruh waktu atau tidak bekerja sama sekali, namun tetap dibayar atau digaji. Keterlibatan manusia sebagai tenaga kerja merupakan faktor dominan dalam proses industri yang perlu memperoleh perhatian khusus untuk menghasilkan suatu produk yang berguna bagi kalangan umum.
- b. Risiko Teknologi, risiko teknologi merupakan suatu yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dan sistem. Pada masa sekarang perusahaan bergantung pada sistem dan teknologi yang dapat

memberikan *support* kegiatan proses produksi, risiko operasional banyak terjadi salah satunya dikarenakan oleh penggunaan teknologi seperti ini.

- 1) Pengendalian perubahan data yang tidak memadai ialah terdapat sistem yang kurang dikendalikan. Kesalah entri data merupakan suatu data permintaan barang dari *supplier* tidak sesuai dengan data yang sudah ada, karena terdapat keterbatasan material.
- 2) Data yang tidak lengkap ialah catatan material yang kurang perhitungan berdasarkan barang yang tersedia. Kegagalan teknologi yang digunakan perusahaan ialah terjadi kerusakan pada sistem teknologi yang dapat menyebabkan gagalnya produk yang akan di produksi guna menyuplai ke pemasok.

6. Alat Pengukuran Risiko

Untuk mendapatkan nilai (*score*) risiko, maka diperlukan suatu upaya yang dilakukan sebagai bentuk pengukuran risiko, sebab nilai tersebut digunakan oleh perusahaan sebagai bahan evaluasi sebagai tanggapan serta pengendalian risiko. Sehingga supaya penilaian tersebut bisa dilakukan, maka harus digunakan alat guna melakukan pengukuran dan penilaian suatu risiko.

Terdapat dua faktor yang penting pada pengukuran risiko, di antaranya sebagai berikut (Daya dkk., 2019).:

- a. *Probability* atau kemungkinan terjadinya risiko, yang mencakup:
 - 1) *Very probable* atau sangat mungkin terjadi. Misalnya pencurian yang dijalankan oleh karyawan.

- 2) *Quite probable* atau mungkin terjadi. Misalnya kecelakaan kerja karena lantai licin dan menyebabkan tergelincirnya karyawan.
 - 3) *Improbable* atau kemungkinan terjadi sangat kecil. Misalnya *sample* produk yang ditarik dari pasar.
 - 4) *Very unlikely* atau sangat mungkin terjadi. Misalnya ancaman perampok dan lain sebagainya.
- b. *Severity* atau dampak *risiko*, yang mencakup:
- 1) *Insignificant* atau tidak signifikan.
 - 2) *Minor* atau kecil.
 - 3) *Serious* atau besar.
 - 4) *Catastrophic* atau sangat besar dan berbahaya untuk perusahaan.

7. Manajemen Risiko

Perusahaan mampu mengidentifikasi, melakukan penilaian, menangani serta mengendalikan potensi risiko yang muncul maupun yang belum muncul adalah dengan melalui penerapan manajemen risiko. Meski demikian, guna menerapkan manajemen risiko ada berbagai teknik yang dapat dijalankan yakni dengan tahap identifikasi, melakukan pengukuran, menilai, serta mengolah risiko. Ada tiga proses yang dilakukan dalam manajemen risiko, di antaranya sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

- a. Identifikasi risiko, langkah ini dilakukan guna mengidentifikasi risiko-risiko apa saja yang akan dihadapi suatu perusahaan.
- b. Evaluasi dan pengukuran risiko, langkah ini bertujuan guna mengevaluasi risiko dan memahami karakter risiko dengan lebih baik.

- c. Pengelolaan risiko, langkah ini adalah langkah yang dilakukan untuk mengolah risiko yang ada. Jika perusahaan gagal mengolah risiko, maka konsekuensi yang diterima bisa cukup besar seperti mengalami kerugian yang besar.

Menurut hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa proses manajemen risiko dilakukan dengan tahap identifikasi, mengukur, menangani, serta mengendalikan atau proses manajemen risiko juga bisa diterapkan dengan langkah perencanaan manajemen risiko dan analisa risiko.

a. Proses Identifikasi Risiko

Sebelum dilakukan manajemen risiko, hal pertama yang harus diketahui adalah ada atau tidaknya suatu risiko tersebut. Hal ini dapat mengartikan bagaimana sifat risiko yang dihadapi dan dampaknya terhadap perusahaan. Identifikasi risiko ini sering disebut juga sebagai diagnosis risiko. Apabila semua potensi kerugian yang berpotensi menimpa perusahaan tidak diketahui, maka tidak mungkin dapat dilakukan manajemen risiko pada perusahaan tersebut (Siswanti dkk., 2020).

Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan kajian dokumen, mencari informasi dengan menggunakan instrumen (kuesioner, *brainstroming*, wawancara, teknik *delphi*, dan *root cause analysis*), serta analisis *stakeholder* (cara yang dilakukan terhadap pemangku kepentingan yang mempunyai ekspektasi terhadap operasional perusahaan) (Hery, 2015).

Teknik identifikasi risiko yakni dengan mendeteksi beberapa faktor yang menyebabkan munculnya risiko seperti *revenue drivers* (semua yang dapat menyebabkan risiko yang berkaitan dengan *revenue* perusahaan) yang bertujuan guna membantu pimpinan dalam mengetahui apa saja yang harus dijaga dan dilindungi oleh perusahaan. Faktor lain ialah *key success factor* (faktor yang diterapkan dalam semua aktivitas perusahaan guna meminimalkan risiko yang mungkin muncul dalam perusahaan (Daya dkk., 2019).

Menurut hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa teknik identifikasi risiko dapat diterapkan dengan melakukan klasifikasi risiko, melakukan *ceklist*, serta analisis *stakeholder* untuk memperoleh informasi terkait sumber risiko yang berpotensi muncul.

b. Proses Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah salah satu cara mengukur kejadian risiko atau menilai karakter risiko dengan baik. Penilaian dipengaruhi oleh pengambilan keputusan risiko yang berdampak signifikan pada organisasi dan apakah risiko dapat diterima atau harus dihilangkan. Untuk melakukan penilaian risiko secara efektif, diperlukan metode untuk melakukan penilaian risiko. Proses penilaian risiko mencakup proses di mana informasi tentang risiko yang terkait dengan organisasi dievaluasi, proses penilaian untuk menentukan kejadian di masa depan dan juga kemungkinan terjadinya. Penilaian risiko yang efektif mengarah pada perumusan respons

risiko. Serta guna menjalankan penilaian risiko akan menggunakan alat yang berbentuk matriks risiko (Daya dkk., 2019).

Penilaian suatu peristiwa risiko atau situasi berbahaya dapat dilakukan sebagai berikut (Addara, 2020):

1. Kuesioner

Termasuk penilaian terhadap dampak (*impact*) dan kemungkinan terjadinya (*likelihood*).

2. Analisis Deskriptif

Guna mendapatkan kategori nilai dampak dan kemungkinan terbanyak yang ditentukan responden.

3. Pemetaan Risiko

Risiko diatur ke dalam golongan khusus sehingga manajemen dapat mengidentifikasi sifat dari setiap risiko.

Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti memaparkan bahwa penilaian risiko dapat dilakukan pada tahap penetapan kriteria risiko untuk mengukur kesempatan dan efek risiko, analisis risiko menurut potensi risiko, pembentukan sikap atau keuntungan-risiko berdasarkan pengelompokan risiko diatur dan langkah-langkah yang tepat didefinisikan untuk setiap risiko .

c. Proses Penanganan Risiko

Risiko tersebut dapat berdampak buruk bagi perusahaan, baik dari segi kerugian finansial, kelayakan kredit dan lain-lain. Oleh karena itu, perusahaan harus meminimalkan kerugian tersebut dengan merancang

manajemen risiko sehingga potensi/kejadian risiko dapat diminimalkan. Manajemen risiko terjadi melalui pemilihan alternatif terhadap risiko, evaluasi opsi penanganan, pembuatan rencana penanganan, dan implementasi serta penentuan tindakan manajemen risiko. Tahapan penanganan risiko (*treatment*) mengacu pada risiko yang tercatat dalam risk register, menentukan tingkat keparahan masing-masing risiko, melakukan analisis akar penyebab dari risiko yang paling penting, menentukan perawatan atau non-perawatan dan memilih jenis perawatan untuk masing-masing, mempertaruhkan manajemen risiko, pengembangan rencana manajemen risiko, melakukan analisis biaya-manfaat, pemilihan opsi instalasi pengolahan, implementasi dan pemantauan kemajuan (Hery, 2015).

Berdasarkan pernyataan tersebut, penulis menjelaskan bahwa proses penanganan berlangsung melalui penentuan tindakan risiko dan pemilihan tindakan perawatan berdasarkan skor risiko atau menentukan risiko yang akan ditangani.

d. Proses Pengendalian Risiko

Pengendalian risiko adalah salah satu tahap yang digunakan dalam meminimalkan risiko serta mengendalikan risiko, agar peristiwa risiko tidak terulang kembali. Metode pengendalian menggunakan metode peringkat pengendalian (*control rating code*). Menurut sistem ini, efektivitas pengendalian risiko oleh dua faktor yaitu jenis dan strategi pengendalian

yang dilakukan. Pengendalian risiko dapat dilakukan sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

1. Manajemen risiko diterapkan melalui penghindaran risiko, manajemen risiko, isolasi risiko, agregasi atau kombinasi risiko, transfer risiko.
2. Pembiayaan (*risk financing*), termasuk pengalihan risiko melewati asuransi dan asumsi risiko tersebut (*deductible*).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa cara dalam tahap manajemen risiko adalah melalui penghindaran, pengelolaan, pembiayaan, pengurangan dan pengalihan risiko kepada pihak lain.

8. Tujuan Manajemen Risiko

Menerapkan manajemen risiko memungkinkan organisasi untuk memilih risiko prioritas untuk manajemen risiko. Tujuannya ialah guna meminimalkan risiko yang muncul, menerimanya dan mentransfernya ke pihak lain. Manajemen risiko bertujuan guna mengelola risiko sehingga perusahaan dapat bertahan atau mengoptimalkan risiko (Daya dkk., 2019).

Dari hal tersebut penulis menarik kesimpulan bahwa tujuan dari manajemen risiko adalah guna mengendalikan beberapa risiko yang ada di perusahaan sehingga berpengaruh terhadap peningkatan nilai kapabilitas perusahaan.

9. Manfaat Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko dapat membawa manfaat dalam menaikkan keuntungan atau nilai perusahaan. Manfaat manajemen risiko antara lain menyesuaikan tingkat risiko yang diinginkan dengan tingkat

strategis, meningkatkan keputusan manajemen risiko, meminimalkan kemungkinan kerugian serta meningkatkan investasi modal. Dengan menerapkan manajemen risiko, akan mendapatkan manfaat sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

- a. Memastikan kelangsungan bisnis dengan mengurangi risiko operasi yang berbahaya.
- b. Mengurangi biaya guna meminimalisir peristiwa yang tidak diharapkan.
- c. Pemegang saham merasa yakin tentang kelangsungan dan keamanan investasi mereka.
- d. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran akan risiko operasional di seluruh area perusahaan.
- e. Mematuhi persyaratan hukum yang berlaku.

Dari pemaparan di atas ditarik kesimpulan bahwa manfaat manajemen risiko dapat mengurangi terjadinya risiko, memberi solusi respons risiko, mengendalikan beberapa jenis risiko serta mengembangkan nilai perusahaan.

10. Manajemen Risiko Operasional

Manajemen risiko operasional ialah suatu cara yang dipakai dan digunakan dalam mengolah risiko atas suatu kejadian ataupun peristiwa pada operasional perusahaan dengan langkah mengidentifikasi peristiwa dari suatu aktivitas operasional, menilai dan mengukur risiko yang ada, dan membuat data atau mengolah risiko operasional yang terjadi pada suatu

perusahaan. Proses manajemen risiko operasional dibagi dalam empat bagian yakni (Daya dkk., 2019):

- a. Yang pertama memaparkan ruang lingkup risiko operasional, mengidentifikasi kegiatan perusahaan yang mengakibatkan risiko operasional, mengumpulkan dan menyusun data-data risiko operasional.
- b. Yang kedua yakni memaparkan proses desain serta mengukur risiko operasional.
- c. Yang ketiga yakni memaparkan proses pengawasan risiko operasional.
- d. Yang terakhir yakni mengklasifikasikan proses bagaimana strategi pengendalian dan mitigasi kerugian akibat risiko operasional dilakukan.

a. Identifikasi Risiko Operasional

Tahap identifikasi risiko operasional ialah suatu proses yang dijalankan dengan cara mengakumulasikan, mengklasifikasikan atau mengenali bermacam-macam peristiwa atau kejadian yang ada pada aktivitas operasional suatu perusahaan. Dalam mengidentifikasi risiko operasional dapat dilakukan secara efektif dengan langkah-langkah sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

- 1) *Risk Self Assessment* (RSA), Perusahaan membuat penilaian sendiri atas operasi Perusahaan berdasarkan peristiwa risiko. Proses RSA didasarkan pada keinginan perusahaan untuk melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan risiko operasional. Proses penilaian RSA dilakukan dengan menggunakan suatu daftar yang berisi

poin-poin pertanyaan tentang evaluasi kekuatan dan kelemahan lingkungan risiko operasional tersebut.

- 2) *Risk Mapping*, yaitu proses unit bisnis atau departemen yang berbeda, organisasi fungsional atau alur proses transaksi yang dipetakan berdasarkan jenis risiko.
- 3) *Key Risk Indicator* atau data statistik keuangan yang dapat memberikan gambaran tentang posisi risiko operasional perusahaan. Indikator ini harus ditinjau setidaknya setiap tiga bulan untuk memperingatkan kemungkinan perubahan yang menunjukkan adanya risiko yang dapat dipantau. Indikator risiko utama dinyatakan dengan jumlah pembatalan penjualan, jumlah absensi atau staf, jumlah kesalahan, termasuk nilai kesalahan transaksi.
- 4) *Limit Threshold*, ini memberikan batas kerugian yang dapat digunakan sebagai ukuran toleransi risiko yang dapat diterima. Ambang batas ini memungkinkan manajemen untuk menentukan area dan jenis risiko mana yang memerlukan perhatian .
- 5) *Scorecard* adalah alat guna mengubah penilaian manajemen kerugian dan pengendalian risiko operasional yang berkualitas menjadi perhitungan kumulatif .

b. Pengukuran Risiko Operasional

Risiko operasional ialah kerugian yang berasal dari aktivitas perusahaan baik ketika memproduksi barang ataupun jasa. Agar risiko operasional dapat dikelola, harus dilakukan pengukuran risiko operasional.

Pengukuran risiko operasional adalah sebuah proses dalam menentukan nilai risiko operasional yang didapat dari perkalian kesempatan dan dampak risiko. Supaya proses pengukuran bisa terlaksana, diperlukan sebuah cara yang diterapkan dalam penerapan proses pengukuran risiko. Metode pengukuran risiko operasional dibagi menjadi empat pendekatan yaitu sebagai berikut (Daya dkk., 2019):

1) *Basic Indicator Approach (BIA)*

Model sederhana dan dibutuhkan untuk keperluan bisnis di Indonesia. Pada model BIA, bank menggunakan rata-rata pendapatan kotor selama tiga tahun terakhir sebagai indikator risiko.

2) *Standardized Approach (SA)*

Suatu model yang mencoba mereduksi model BIA dengan membagi bisnis bank umum menjadi delapan area bisnis. Namun, model SA menggunakan indikator pendapatan kotor.

3) *Alternative Standard Approach (ASA)*

Model serupa guna meminimalkan model BIA. Model ASA dihitung dengan mengalikan persentase tetap masing-masing divisi dengan laba kotor masing-masing divisi.

4) *Advanced Measurement Approach (AMA)*

Model pengukuran risiko operasional yang lebih baik yang dapat digunakan oleh bank korporasi dan komersial. Model AMA juga sering dijuluki sebagai pendekatan internal manajemen risiko operasional karena model AMA dibuat oleh perusahaan dan bukan regulator (Basel).

c. Pengumpulan dan Penyusunan Data Risiko Operasional

Saat mengumpulkan dan menyusun *database* risiko operasional, perusahaan membutuhkan data atau informasi tentang kerugian operasional. Teknologi registrasi dan kompilasi *database* risiko operasional didasarkan pada data kerusakan internal maupun eksternal (Daya dkk., 2019).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses pengelolaan risiko operasional dapat dilakukan dengan menguraikan dan mengidentifikasi ruang lingkup risiko operasional, melakukan pengukuran dan penilaian, serta penanganan dan pengendalian risiko.

11. Pengertian Enterprise Risk Management (ERM)

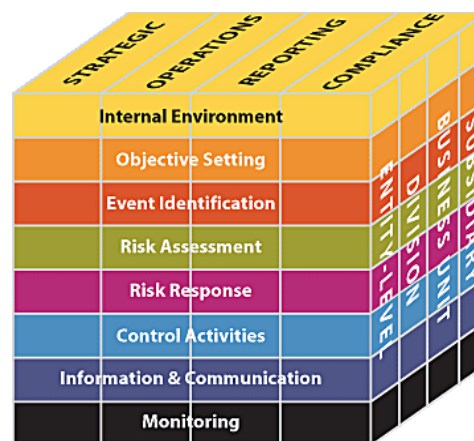
Enterprise Risk Management (ERM) ialah suatu proses yang sangat dipengaruhi oleh manajemen, dewan, serta pegawai lain pada suatu perusahaan. ERM diimplementasikan dengan skema yang mencakup seluruh organisasi. Skema ini dirancang guna mengidentifikasi peristiwa potensial yang akan mempengaruhi organisasi. ERM digunakan untuk manajemen risiko sesuai dengan keinginan perusahaan memberikan jaminan yang memadai bagi tercapainya tujuan perusahaan (Addara, 2020). ERM dapat dibandingkan dengan kerangka kerja yang komprehensif dan terintegrasi guna mengelola risiko pasar, risiko modal keuangan, risiko kredit dan risiko transfer serta mengoptimalkan nilai perusahaan. Kerangka komprehensif adalah suatu cara yang dengan menyeluruh dilakukan untuk mengelola risiko yang berpotensi muncul pada perusahaan. Metode manajemen risiko perusahaan yang membutuhkan sikap atau tindakan kerja

sama dari beberapa unsur yang ada pada perusahaan disebut terintegrasi. Misal kerja sama antar karyawan perusahaan dengan pimpinan, kerja sama antara pegawai dengan konsumen perusahaan, kerja sama antara pimpinan perusahaan dengan pemerintah, serta kerja sama antara mitra kerja dengan pimpinan perusahaan. Kerja sama ini dilakukan guna meminimalkan peluang terjadinya risiko pada perusahaan (Darmawi, 2022).

Pengenalan Enterprise Risk Management (ERM) dibagi menjadi berbagai langkah yang digunakan di perusahaan, misalnya implementasi elemen lingkungan internal, penetapan tujuan, langkah identifikasi peristiwa risiko, langkah penilaian risiko, langkah manajemen risiko, manajemen risiko, risiko informasi dalam langkah komunikasi dan langkah pemantauan. Tahapan tersebut dikhususkan guna memajemen risiko secara menyeluruh pada suatu perusahaan, tujuannya adalah guna mengembangkan hasil kapabilitas suatu perusahaan.

Teori COSO menjelaskan bahwa kerangka kerja ERM didasarkan pada format gambar kubus yang menunjukkan ada delapan komponen yang terstruktur serta saling berkaitan yakni lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi, evaluasi risiko, respons atas risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta *monitoring*. Risiko dikelola meliputi risiko strategis, operasi, pelaporan, dan kepatuhan. ERM meliputi keseluruhan organisasi perusahaan, dari tingkat perusahaan keseluruhan (*entity level*), tingkat divisi, tingkat unit basis serta tingkat anak perusahaan (*subsidiary*) (Addara, 2020).

COSO (*The Committee Of Sponsoring Organization*) – *Integrated Framework*, dibuat sejak tahun 2004 dan memaparkan ERM sebagai proses direksi, manajemen serta staf departemen yang digunakan untuk menentukan skema di segala organisasi. Ini kemudian mendefinisikan peristiwa yang memengaruhi keseluruhan dan dapat mengelola risiko tergantung pada jenis bisnisnya. Risiko memberikan jaminan yang wajar bahwa tujuan Komunitas akan tercapai. ERM terdiri dari delapan unsur berbeda yang saling berhubungan. Seluruh unsur tersebut dirancang untuk bagaimana manajemen menjalankan perusahaan dan diintegrasikan ke dalam proses manajemen. Unsur ini digunakan untuk meraih target bisnis dari tujuan strategis, operasi, pelaporan keuangan atau ketaatan terhadap peraturan. Adapun unsur tersebut ialah (Addara, 2020):



Gambar 2.1 COSO ERM Framework

Sumber: COSO ERM Integrated Framework (2004)

a. Lingkungan internal (*Internal environment*)

Lingkungan internal termasuk filosofi manajemen risiko dan *risk appetite*, nilai etika dan integritas, dan lingkungan yang mana semuanya

tersebut harus berjalan. Ini sangat menentukan warna dari suatu perusahaan serta memberi landasan bagi cara berperspektif masing-masing individu dalam perusahaan tersebut akan risiko. Komponen tersebut mencerminkan *risk appetite* organisasi dan dapat memberikan gambaran tentang risiko serta pengendalian yang menjadi dasar atau harus diketahui oleh seluruh level organisasi. Merupakan tanggung jawab manajemen untuk menetapkan sikap terkait risiko sebagai pedoman untuk semua tingkatan organisasi.

b. Penentuan tujuan (*Objective setting*)

Manajemen harus menetapkan tujuan dari perusahaan agar dapat mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko. Tujuan dapat dikelompokkan menjadi tujuan strategi dan tujuan aktivitas. Tujuan strategi di perusahaan berkaitan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka panjang dan menengah. Serta merupakan pengaplikasian dari visi dan misi perusahaan.

c. Identifikasi peristiwa (*Event identification*)

Manajemen harus memiliki proses guna mengidentifikasi kejadian yang secara positif atau negatif mempengaruhi skema risiko. Menurut risiko yang dapat ditoleransi, perusahaan dapat mempertimbangkan kejadian internal atau eksternal yang dapat menimbulkan risiko baru atau bahkan mengurangi risiko yang ada. Misalnya peristiwa tersebut adalah perubahan dalam lingkungan persaingan serta tren sosio-ekonomi.

d. Penilaian risiko (*Risk assessment*)

Ketika insiden berisiko tinggi terjadi, manajemen harus mempertimbangkan bagaimana insiden tersebut dapat memengaruhi tujuan ERM organisasi dalam hal frekuensi dan besarnya dampak. Komponen ini digunakan untuk melakukan penilaian sejauh mana dampak dari kejadian dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. Risiko dianalisis dengan memperhitungkan kemungkinan terjadi (*likelihood*) dan dampaknya (*Impact*), sebagai dasar bagi penentuan bagaimana seharusnya risiko tersebut dikelola.

e. Respons risiko (*Risk response*)

Manajemen harus menentukan pilihan respons (jawaban) yang berbeda terhadap risiko dan mempertimbangkan konsekuensinya melalui kekuatan dan ukuran dampak dari peristiwa tersebut terkait dengan toleransi risiko perusahaan. Berikut ialah hal yang dilakukan ketika menanggapi risiko, yakni:

- 1) Menghindari risiko (*avoidance*).
- 2) Mengurangi risiko (*reduction*).
- 3) Membagi risiko (*sharing*).
- 4) Menerima risiko (*acceptance*).

Meninjau penanggulangan risiko dan memastikan bahwa setiap respons risiko diambil dan diterapkan ialah bagian penting dari kerangka kerja ERM.

f. Kegiatan pengendalian (*Control activities*)

Kebijakan dan prosedur wajib tersedia guna memastikan bahwa risiko dikelola secara memadai. *Control Activities* wajib tersedia pada setiap level dan fungsi dalam perusahaan, termasuk *approval, authorizations, performance review, safety and security issues*, dan *segregations of duties* yang memadai. Aturan kebijakan dan prosedur ditetapkan dan diaplikasikan guna membantu memastikan respons risiko berlangsung secara efektif.

g. Informasi dan komunikasi (*Information and communication*)

Informasi yang sejalan diidentifikasi, diproses serta dikomunikasikan dalam bentuk dan jadwal yang sedemikian rupa sehingga setiap orang dapat memenuhi tugasnya. Arah komunikasi bisa internal atau eksternal. Sarana komunikasi meliputi manual, buletin, catatan maupun pesan dalam bentuk elektronik.

h. Pengawasan (*Monitoring*)

Seluruh proses ERM dipantau dan disesuaikan jika dibutuhkan. Perhatian khusus harus diberikan pada kemungkinan keterbatasan, seperti pelaporan yang kurang rangkap ataupun berlebihan. Kendala tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya kurangnya sumber data, bahan pelaporan, tempat pengiriman laporan, serta kebijakan pelaporan.

Menurut buku David L. Olson & Desheng Dash Wu untuk Manajemen Risiko Perusahaan (2010) “Tujuan utama untuk menerapkan

ERM yaitu untuk memberikan jaminan yang wajar kepada manajemen dan dewan entitas bahwa tujuan bisnis entitas sedang terpenuhi.” Sementara COSO mengungkapkan bahwa “ERM membantu manajemen dengan menyelaraskan selera dan strategi risiko, meningkatkan keputusan respons risiko, mengurangi kejutan dan kerugian operasional, mengidentifikasi dan mengelola risiko, menangkap peluang, dan meningkatkan penyebaran modal.”

12. Manfaat *Enterprise Risk Management* (ERM)

Ketika menghadapi berbagai ancaman risiko, organisasi harus dengan sengaja menanamkan manajemen risiko ke dalam manajemen risiko perusahaan, yakni metode *enterprise risk management* (ERM). ERM dapat mempermudah organisasi mengidentifikasi, menilai, mengukur, merespons, dan mengelola risiko yang muncul dan yang akan datang terhadap bisnis. ERM dimanfaatkan sebagai alat guna mengelola risiko yang melekat pada setiap bisnis serta tingkat risiko yang diterima oleh bisnis tersebut (Daya dkk., 2019). Ketika berhadapan dengan dimensi risiko, organisasi harus mengelola risiko dengan pendekatan terstruktur yang memungkinkan manajemen meminimalkan kerugian yang dapat diperkirakan dalam pendapatan, reputasi atau kepercayaan investor, asosiasi perdagangan, pelanggan, dan pegawai. Berkontribusi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi, memahami risiko dan meningkatkan kualitas keputusan (Septi Haryani, 2018).

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari enterprise risk management (ERM) adalah identifikasi risiko, penilaian, manajemen risiko dan manajemen risiko. Manfaat lainnya adalah membantu perusahaan memitigasi potensi risiko.

B. Penelitian Terdahulu

(Daya dkk., 2019) telah melaksanakan penelitian yang berjudul “Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Metode ERM pada JNE Telukdalam”. Pada penelitian tersebut menggunakan metode ERM dalam melakukan pengolahan risiko dengan perbandingan *score* pada masing-masing risiko berdasarkan *risk matriks*. Penelitian tersebut bertujuan guna melakukan penilaian risiko operasional pada JNE Telukdalam. Adapun hasil dalam penelitian ini ialah adanya 10 kejadian yang dapat diklasifikasikan pada risiko operasional yang diakibatkan oleh *human error*. Score terbesar terletak pada risiko biaya pengiriman dengan *score risk* 13.9 serta risiko kecelakaan kerja dengan *score* 13.5. Hasil pengendalian risiko berfokus pada 2 level yakni *high* dan *moderate*. Pada level *high* ialah ongkos pengiriman mahal dan risiko kecelakaan kerja, sementara pada level *moderate* yaitu pada terlambatnya pengiriman barang, pelayanan yang kurang dan kepuasan *customer*, kerusakan barang *customer*, serta salah dalam mengirim barang.

(Addara, 2020) telah melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode ERM dalam melakukan

pengolahan risiko dengan perbandingan *score* pada masing-masing risiko berdasarkan *risk matriks*. Tujuan dari penelitian ini ialah guna melakukan penilaian risiko operasional pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta. Terdapat beberapa hasil dalam penelitian itu, di antaranya ialah terdapat 17 peristiwa risiko yang terjadi pada operasional perusahaan yang mencakup risiko SDM, risiko distribusi, risiko pengawasan, dll. *Risk scoring* tertinggi menurut penilaian yang dijalankan terletak pada risiko terjadinya gangguan pada sistem perusahaan yang menyebabkan entri data berubah dari kondisi aktual (D1) dengan *score* 17,2 dan barang di *warehouse* yang terkena air hujan (F1) sebesar 16,4. Selanjutnya dalam risiko *level high* terdapat produk gagal yang dikirim ke *warehouse*, terjadinya penyusutan barang, sistem error, jumlah barang yang dikirim tidak relevan dengan data, dll. Sementara itu pada *level moderate* ialah pada kepuasan pegawai (*reward* dan *punishment*) tidak setara, risiko barang rusak saat pengiriman ke *warehouse*, dan risiko barang rusak ketika dalam penanganan.

(Fazariliawan, 2021) telah melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada Kampung Batik Giriloyo”. Penelitian ini menggunakan metode ERM dalam pengolahan risiko operasional dengan perbandingan *score* berdasarkan *level high*. Penelitian ini dijalankan guna menganalisis risiko operasional pada Kampung Batik Giriloyo Yogyakarta. Ditemukan 10 peristiwa risiko yang terjadi menurut hasil pada operasional perusahaan. Risiko kecelakaan di tempat kerja dihasilkan dari

penilaian yang dilakukan pada setiap kasus. Selanjutnya hasil analisis dari *risk matrix* yang berbentuk menunjukkan bahwa ada empat level risiko, yakni tinggi, menengah, rendah, dan sangat rendah. Manajemen risiko dalam penelitian ini hanya mengacu pada *controllable value high* dan *medium* karena berdampak besar pada keuntungan dan dapat mengurangi kerugian bagi perusahaan.

(Saputra, 2021) telah melakukan penelitian yang berjudul “penerapan Manajemen Operasional Usaha Percetakan Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen Pada UMKM Sisi kertas Tulungagung”. Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Tujuannya untuk mengetahui seberapa penting penerapan manajemen operasional di perusahaan untuk melihat seberapa efektif kepuasan *customer* terhadap produk yang dihasilkan oleh percetakan UMKM sisi Kertas Tulungagung. Dari hasil penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen operasional diterapkan pada usaha percetakan UMKM Sisi Kertas Tulungagung melalui perencanaan, organisasi, operasional dan manajemen. Efektivitas penerapan manajemen operasional guna menjaga kualitas dan menambah kepuasan *customer*. Hal itu dibuktikan dengan memastikan kualitas produk yang baik dan penyelesaian tepat waktu, sehingga konsumen senang dengan apa yang mereka dapatkan ketika membeli produk dari UMKM Sisi Kertas Tulungagung.

(Murtadlo, 2019) telah melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Usaha Kue dan Roti CV. Jaya Bakery Dalam Perspektif Ekonomi Islam”. Tujuan penelitian ini ialah guna

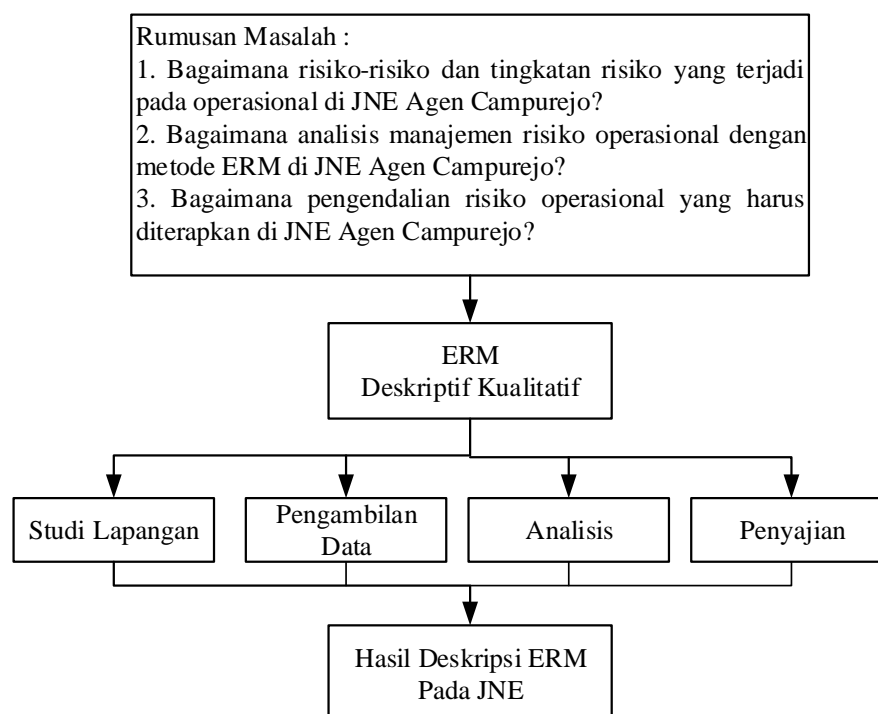
mengetahui bagaimana manajemen risiko operasional yang dijalankan oleh CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung dan guna mengetahui apakah manajemen risiko operasional yang dijalankan CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung sudah relevan dengan perspektif ekonomi Islam. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang mengumpulkan informasi dengan wawancara dengan menggunakan metode wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Selain itu, data dikumpulkan melalui observasi dan dokumentasi. Pengolahan data dilakukan dengan cara mengedit, mengorganisir dan menganalisis. Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan kualitatif deskriptif. Menurut hasil kajian manajemen risiko yang dilakukan oleh CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung telah mulai pulih. Ketika berhadapan dengan risiko pribadi, perusahaan menjalankan pengawasan langsung guna mencegah terjadinya kecurangan dalam proses produksi. Saat berhadapan dengan risiko teknologi, perusahaan menggunakan nama pengguna dan kata sandi sebagai tindakan pengamanan. Dalam menghadapi risiko litigasi, perusahaan menyiapkan produk gagal supaya tetap mempunyai nilai pasar guna menghindari kerugian bagi perusahaan. Ketika menghadapi risiko dari luar, perusahaan menyediakan alat pemadam api ringan (APAR) serta SATPAM (satuan pengamanan) untuk mencegah risiko dari luar perusahaan. Manajemen risiko operasional di CV. Jaya Bakery Royal Bandar Lampung tidak anti Islam karena perusahaan mengikuti prinsip kehati-hatian dan menerapkan manajemen risiko secara Islam, yang harus berusaha meneguhkan amanah Allah SWT untuk kesejahteraan.

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan paparan teori di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penyebab risiko operasional perusahaan disebabkan oleh risiko SDM. Teknik manajemen risiko khusus perusahaan diperlukan dalam sistem internal dan eksternal perusahaan untuk mengelola, mengatur dan mengendalikan risiko operasional tersebut, yaitu melalui penerapan manajemen risiko dengan bantuan sistem *Enterprise Risk Management* (ERM).

Menurut hal tersebut, maka fokus kajian risiko ini adalah pada risiko operasional melalui risiko pribadi (SDM) dengan menggunakan metode *Enterprise Risk Management* (ERM). Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disusun kerangka kerja di bawah ini:

Gambar 2.2 Kerangka Berpikir



Sumber: Olahan Peneliti, 2023

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis berupa penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Metode kualitatif ini berguna untuk memahami dan mencermati fenomena yang secara alamiah tengah terjadi dalam beberapa keadaan tersebut. Konsep ini lebih cenderung terhadap sifat data penelitian yang didapatkan ialah berupa penelitian kualitatif, yaitu data alamiah. Data alamiah ini pada dasarnya didapatkan berdasarkan pada hasil ungkapan atas subjek penelitian (Ahmadi, 2014).

Metode deskriptif ialah metode untuk memeriksa status sekelompok orang, objek, seperangkat kondisi, sistem pemikiran, atau kelas peristiwa pada saat ini. Penelitian deskriptif bertujuan guna membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, *factual*, dan akurat tentang fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2014).

Penelitian kualitatif bersifat deskriptif merupakan suatu penelitian yang cenderung menggunakan analisis dengan tujuan guna memaparkan dan menelaah lebih dalam tentang peristiwa atau fenomena melalui pengumpulan data dengan menggunakan pendekatan metode ERM. ERM ialah suatu sistem pengelolaan risiko yang dihadapi oleh organisasi secara komprehensif untuk tujuan meningkatkan nilai perusahaan (Daya dkk., 2019).

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti merupakan peran yang dilakukan sebagai proses dalam merampungkan suatu penelitian. Peneliti ini melakukan penelitian guna mendapatkan data secara rinci dengan survei langsung ke tempat perusahaan ekspedisi yaitu JNE. Perusahaan ekspedisi JNE tersebut ialah JNE Agen Campurejo.

Waktu yang digunakan untuk penelitian di JNE Agen Campurejo di alokasikan selama 3 bulan. Yang dimulai pada tanggal 25 Maret sampai dengan 25 Juni 2023.

C. Situs Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan kegiatannya di Kota Kediri, Jawa Timur. Yang bertepatan pada suatu perusahaan di bidang jasa ekspedisi yaitu JNE Agen Campurejo dengan objek yang digunakan pada penelitian ialah pimpinan dan karyawan JNE Agen Campurejo. Objek ini ditentukan oleh peneliti karena sudah melakukan kegiatan observasi pada JNE Agen Campurejo, selain itu lokasi JNE yang berada di tengah pusat kota menjadikan peneliti lebih mudah menjangkau tempat penelitian serta mudah dalam memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan fokus penelitian.

D. Tahapan Penelitian

Terdapat beberapa tahapan dalam melakukan sebuah penelitian. Tahapan-tahapan tersebut, yaitu (Anggito & Setiawan, 2018):

a. Tahapan Pra-Lapangan

Pada tahap ini, peneliti menentukan rencana penelitian, mencari tujuan penelitian, memproses perizinan, meneliti dan mengevaluasi, menulis dan menggunakan penyedia data, menyiapkan peralatan penelitian dan melakukan pekerjaan penelitian.

b. Tahap Pekerjaan Lapangan

Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan topik penelitian, menjaga agar informasi yang dikumpulkan tetap relevan dengan fokus penelitian.

c. Tahap Analisis Data

Membuat analisis data, periksa kebenaran data dan finalisasi data .

d. Tahap Penulisan Laporan

Persiapan hasil penelitian, saran hasil penelitian untuk dosen pembimbing, saran perbaikan, persiapan kesempurnaan ujian.

E. Sumber Data

Pada penelitian ini sumber data yang akan digunakan penulis ialah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer ialah beberapa informasi dan keterangan yang didapat dari sumbernya, yakni para pihak yang dijadikan informan dalam penelitian. Jenis data ini meliputi informasi dan keterangan mengenai sumber risiko operasional terhadap kinerja perusahaan JNE Agen Campurejo. Informan penelitian yang menjadi sumber data primer ditentukan dengan metode *purposive sampling*, yakni teknik pengambilan data dengan pertimbangan tertentu, misal orang tersebut dianggap paling mengerti tentang apa yang diharapkan dalam penelitian (Sugiyono, 2015). Kriteria yang

digunakan untuk menentukan informan penelitian didasarkan pada status atau kedudukan, kualifikasi, dan perlakuan subjek yang relevan dengan subjek penelitian. Berdasarkan kriteria tersebut, berikut pihak-pihak yang dijadikan informan penelitian:

- a. Pimpinan JNE Agen Campurejo sebagai informan kunci.
- b. Karyawan JNE Agen Campurejo sebagai informan utama.
- c. Pelanggan JNE Agen Campurejo sebagai informan penunjang.

Sumber data sekunder diperoleh dari beberapa teori dan informasi yang didapat tidak langsung dari sumbernya, yakni berbagai buku yang berisi teori manajemen risiko operasional perusahaan serta teori manajemen operasional menggunakan metode ERM, serta data lainnya yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan penelitian.

1. Pedoman Wawancara

Wawancara yang terencana sebaiknya dilengkapi dengan *interview guide* (pedoman wawancara) dalam bentuk sejumlah daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Pedoman wawancara sangat membantu pewawancara dalam menjaga arah atau topik wawancara (terutama dalam wawancara yang mengandung pertanyaan-pertanyaan berstruktur). Selain itu pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya lebih menjamin kelengkapan informasi.

Informasi yang baik setidaknya harus memenuhi unsur-unsur 5W dan 1H, yaitu *what* (apa), *who* (siapa), *where* (dimana), *why* (mengapa), *when* (kapan), dan *how* (bagaimana). Informasi yang disajikan dalam bentuk

tulisan (melalui media cetak) atau tuturan (radio) menuntut penjabaran masing-masing unsur di atas secara lebih rinci ke dalam sejumlah variabel yang lebih spesifik (berbicara banyak tentang hal yang kecil). Sementara pada media elektronik yang bersifat audio visual (misalnya televisi) informasi dapat disajikan dalam bentuk narasi yang menuturkan garis besar suatu objek atau peristiwa, selebihnya dilengkapi dengan penayangan secara visual (berbicara sedikit tentang hal yang besar) (Pujaastawa, (2016).

2. Pedoman Observasi

Teknik observasi (pengamatan) merupakan salah satu cara pengumpulan informasi mengenai obyek atau peristiwa yang bersifat kasat mata atau dapat dideteksi dengan panca indera. Dalam beberapa hal, informasi yang diperoleh melalui pengamatan memiliki tingkat akurasi dan keterpercayaan yang lebih baik daripada informasi yang diperoleh melalui wawancara. Dalam proses wawancara, ada kecenderungan sang informan untuk memberikan jawaban-jawaban yang bersifat normatif. Sedangkan melalui pengamatan sang *observer* (pengamat) dapat mengetahui secara langsung keberadaan obyek atau peristiwa yang diamatinya. Atau dengan kata lain, data yang diperoleh melalui wawancara adalah “apa yang dikatakan orang”, sedangkan data yang diperoleh melalui pengamatan adalah “apa yang dilakukan orang”. Dengan demikian, informasi yang diperoleh melalui observasi bisa jadi berbeda dengan yang diperoleh melalui wawancara (Pujaastawa, (2016).

F. Prosedur Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa teknik observasi dan wawancara secara langsung. Teknik observasi yang dilakukan oleh peneliti ialah dengan melakukan pengamatan kondisi atau kejadian risiko pada kegiatan operasional di JNE Agen Campurejo. Sementara itu, teknik wawancara yang dilakukan penulis ialah dengan melakukan kegiatan tanya jawab secara langsung terhadap pegawai JNE Agen Campurejo.

Selain dalam pengumpulan data penelitian ini juga menggunakan kuesioner untuk membantu menilai risiko sesuai skala pengukuran risiko. Angket adalah alat guna mengemukakan beberapa pertanyaan secara tertulis kepada subjek atau responden penelitian, guna menentukan salah satu dari alternatif jawaban dengan nilai *occurance* dan *severity* risiko yang terdapat pada angket penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Kegiatan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlanjut hingga akhir guna menjenuhkan data. Tingkat kejenuhan informasi ditandai dengan tidak adanya data atau informasi baru. Kegiatan dalam analisis data menurut Miles & Huberman (2014) yaitu:

1. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian informasi adalah proses pengumpulan informasi, diatur ke dalam kategori atau pengelompokan yang dibutuhkan. Informasi dapat disajikan dalam bentuk tulisan atau dalam bentuk kata-kata, gambar, grafik dan tabel.

Tujuan penyajian data ialah guna mengakumulasikan informasi dengan cara yang menggambarkan keadaan yang ada.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data dalam arti sempit adalah proses reduksi data, tetapi dalam makna meluas ialah proses peningkatan data dimana data yang tidak perlu dan tidak sejalan dikurangi dan ditambahkan data yang hilang. Setelah pengumpulan data, dilakukan reduksi data untuk memilih data yang sejalan dan relevan, dengan penekanan pada data yang mengarah pada pemecahan masalah, menemukan pertanyaan penelitian, interpretasi atau penjelasan. Pada istilah lain, reduksi data digunakan sebagai analisis yang mempertajam, mengklasifikasikan, mengarahkan serta membuang data yang tidak relevan, serta mengorganisasikan data untuk membantu peneliti menarik kesimpulan.

3. Verifikasi atau Interpretasi Data (*Data Verification*)

Interpretasi data adalah proses memahami makna dari kumpulan data yang disajikan dalam bentuk yang tidak hanya melihat apa yang dikatakan, tetapi juga memahami atau menafsirkan apa yang tersirat dalam data yang disajikan. Informasi dari wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat dalam catatan lapangan, yang terdiri dari dua bagian, satu deskriptif dan satu reflektif.

4. Penarikan Kesimpulan (*Concluding Drawing*)

Kesimpulan adalah proses perumusan makna hasil penelitian, yang diungkapkan dalam kalimat pendek, padat dan mudah dipahami, berulang

kali memeriksa kebenaran kesimpulan, terutama mengenai kepentingan dan konsekuensinya. Terhadap judul, tujuan dan rumusan masalah yang ada.

H. Pengecekan Keabsahan Temuan

Dalam sebuah penelitian, uji keabsahan sering kali hanya ditekankan pada uji validasi dan reliabilitas. Pada penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dikatakan valid apabila tidak terdapat perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang terjadi sesungguhnya pada obyek yang di teliti (Sugiyono, 2015). Pengujian validitas data dalam penelitian kualitatif dengan demikian melibatkan pengujian kredibilitas (validasi internal) dan transferabilitas (validasi eksternal).

Pada penelitian ini, penulis akan menggunakan uji keabsahan kredibilitas antara lain:

1. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan observasi terdiri dari peneliti kembali ke lapangan, melakukan observasi, mewawancarai kembali sumber-sumber yang telah diketahuinya dan sumber-sumber baru. Dengan meningkatkan observasi, berarti hubungan antara peneliti dan informan menjadi semakin dekat, semakin akrab (tidak berjarak), semakin terbuka, saling percaya, sehingga informasi tidak lagi bersifat rahasia (Sugiyono, 2015).

2. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan pengamatan merupakan melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan demikian, keamanan informasi dan jalannya peristiwa dapat direkam dan didokumentasikan secara akurat dan

sistematis. Dengan meningkatkan persistensi, peneliti dapat mengecek kembali apakah materi tersebut sudah ditemukan atau belum. Demikian juga dengan meningkatkan persistensi, peneliti dapat memberikan deskripsi pengamatan yang akurat dan sistematis (Sugiyono, 2015).

3. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas dapat diartikan sebagai verifikasi informasi dari sumber yang berbeda dengan cara yang berbeda dan pada waktu yang berbeda. Jadi ada triangulasi sumber, triangulasi teknik perolehan data, dan triangulasi waktu.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk memverifikasi kredibilitas informasi dilakukan dengan meninjau informasi dari beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknis guna mengecek kredibilitas data melibatkan pengecekan data dari sumber yang sama dengan menggunakan teknik yang berbeda.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi keandalan informasi. Pengumpulan data melalui teknik wawancara pagi, pada saat informan masih segar, tidak banyak menimbulkan masalah dan memberikan data yang lebih valid untuk dipercaya. Maka dari itu, untuk menguji kredibilitas data dapat dilakukan melalui wawancara, observasi atau teknik lain pada waktu atau situasi yang berbeda (Sugiyono, 2015).

4. Menggunakan Bahasa Referensi

Bahan referensi sangat membantu dalam mendukung informasi yang ditemukan oleh peneliti. Informasi wawancara harus didukung oleh rekaman wawancara. Untuk mendukung kredibilitas informasi yang ditemukan peneliti, diperlukan bantuan penyimpanan data. Untuk meningkatkan keandalan, informasi yang diberikan harus disertai dengan foto atau dokumen asli (Sugiyono, 2013).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan dan Data Penelitian

1. Sejarah JNE Agen Campurejo

Berdasarkan sejarah yang diangkat dari pendirian kantor JNE Agen Campurejo merupakan suatu perusahaan ekspedisi pengiriman yang didirikan pada saat terjadi *pandemic* Covid-19 di Indonesia. *Owner* dari JNE Agen Campurejo ini menyatakan bahwa salah satu latar belakang yang mendalami pendirian JNE Agen Campurejo Kediri yaitu dikarenakan oleh kondisi *pandemic* covid-19 yang pada saat itu cukup mempengaruhi beberapa sektor di Indonesia, khususnya pada sektor perekonomian.

Pada saat pandemi covid-19 banyak perusahaan di sektor bisnis maupun perkantoran yang menginstruksikan para karyawannya untuk bekerja secara WFH (*Work From Home*) atau melakukan pekerjaan mereka secara daring di rumah masing-masing. Dampaknya, masyarakat lebih banyak melakukan aktivitas di rumah mereka masing-masing karena dalam peraturan *pandemic* covid-19 dianjurkan tidak keluar rumah apabila tidak ada kepentingan yang mendesak maupun darurat. Salah satu aktivitas yang dilakukan secara daring adalah berbisnis dan berbelanja *online*, meliputi membuka bisnis *online shop* dan membeli barang-barang kebutuhan (baik primer maupun sekunder). Tentu hal tersebut menjadikan permintaan meningkat dan pertumbuhan bisnis *online shop* juga meningkat selama

masa pandemi sehingga mereka membutuhkan jasa ekspedisi untuk mengirimkan barang-barang pesanan para konsumen.

Berdasarkan pemaparan tersebut, *owner* dari JNE Agen Campurejo Kediri melihat bahwa perusahaan di bidang jasa pengiriman barang dan *logistic* tidak terkena dampak ekonomi secara langsung. Bahkan beberapa *counter* mempunyai persentase pendapatan yang meningkat drastis dengan adanya *pendemic*. Selanjutnya, *owner* berpikir bahwa JNE merupakan salah satu pilihan terbaik guna memulai melebarkan sayap dan melangkah dalam bidang pengiriman barang dan *logistic*. Oleh karena itu, *owner* memutuskan untuk mendirikan sebuah agen/unit JNE Agen Campurejo Kediri. Selain itu, pendirian jasa ekspedisi ini juga untuk membantu masyarakat khususnya para pelaku usaha *online shop* dalam hal pengiriman pesanan. Tentunya JNE Agen Campurejo didirikan untuk membuka lowongan pekerjaan bagi para masyarakat yang terdampak pemutusan kerja.

2. Visi dan Misi JNE Agen Campurejo

Dalam pendirian perusahaan pada jasa ekspedisi JNE Agen Campurejo tak luput dari visi misi yang telah ditentukan oleh perusahaan guna menjadi landasan dalam melayani konsumen. Berikut merupakan visi misi yang terdapat pada JNE Agen Campurejo yaitu sebagai berikut:

a. Visi

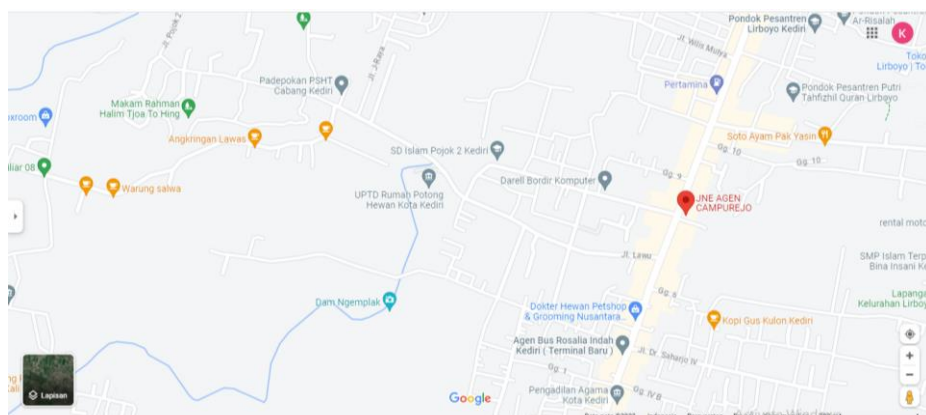
Menjadi suatu perusahaan ekspedisi pengiriman yang terkemuka se-Indonesia dan menjadi perusahaan ekspedisi pilihan nomor 1 bagi para pelanggan guna memberi solusi terhadap pengiriman.

b. Misi

- a) Menjalankan bisnis ekspedisi dan bidang lain yang terikat yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.
- b) Menjadikan bisnis ekspedisi sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c) Mengupayakan agar ekspedisi menjadi peran yang bersinergi terhadap pertumbuhan kegiatan ekonomi.
- d) Menjadikan perusahaan sebagai pemimpin rantau pasokan dalam menyajahterakan insan perusahaan serta masyarakat Indonesia.

3. Lokasi Perusahaan

Perusahaan ekspedisi JNE Agen Campurejo merupakan suatu perusahaan yang berlokasi di Kota Kediri, Jawa Timur. Tepatnya pada Jl. Dr. Sahardjo No. 88-A, Campurejo Kec. Mojoroto Kota Kediri. Perusahaan ini terletak di tengah kota dan akses terjangkau yang merupakan tempat strategis untuk menarik pelanggan guna menggunakan jasa yang ditawarkan oleh JNE Agen Campurejo.

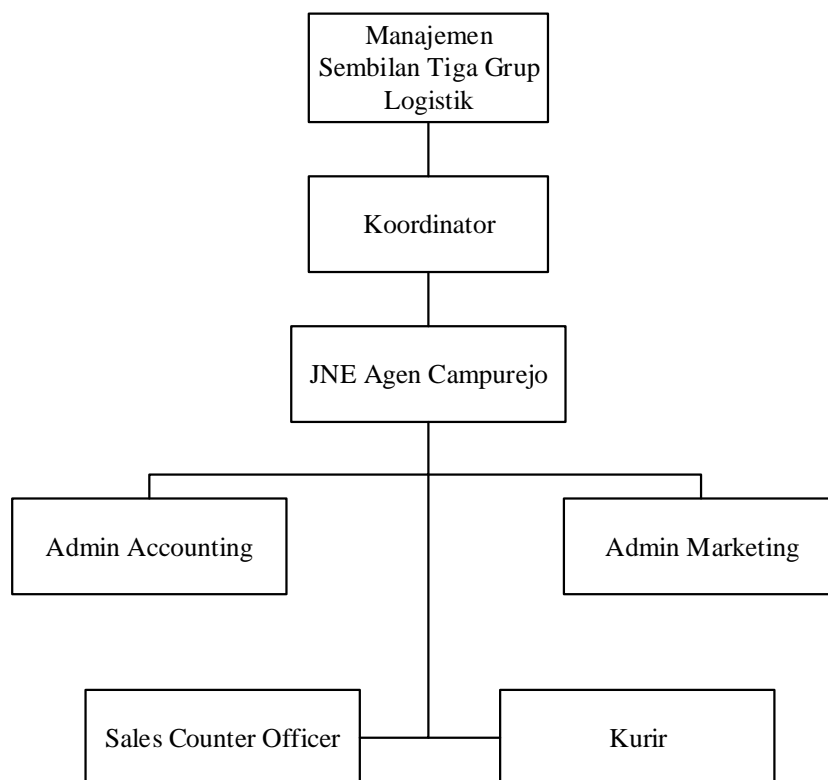


Gambar 4. 1 Lokasi JNE Agen Campurejo

Sumber: www.google.maps.com

4. Struktur Organisasi

Pada JNE Agen Campurejo telah memiliki struktur perusahaan dalam mempermudah pembagian *jobdesc* pada masing-masing karyawan. Berikut merupakan struktur organisasi pada JNE Agen Campurejo, yaitu sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi JNE Agen Campurejo

Sumber: JNE Agen Campurejo, 2023

B. Hasil Penelitian

Pada bab ini akan disajikan hasil wawancara dan data yang diperoleh selama melakukan penelitian.

1. Hasil Pengumpulan Data

Adapun hasil wawancara yang diperoleh selama melakukan penelitian diketahui bahwa:

Langkah identifikasi risiko JNE Agen Campurejo menggunakan metodologi Enterprise Risk Management (ERM). Penerapan manajemen risiko dijalankan dengan mengacu pada unsur ERM COSO, mulai dari lingkungan internal perusahaan, menetapkan tujuan, mengidentifikasi risiko yang ada, membuat penilaian risiko, mengelola risiko dan menerapkan aktivitas manajemen risiko pada level tinggi dan menengah.

a. Lingkungan Internal

JNE Agen Campurejo merupakan perusahaan yang berbisnis pada bidang jasa ekspedisi yang berlokasi di Kota Kediri, Jawa Timur. Tepatnya pada Jl. Dr. Sahardjo No. 88-A, Campurejo Kec. Mojoroto Kota Kediri. Perusahaan ini telah berdiri selama 3 tahun sejak tanggal 25 Agustus 2020. Visi dan misi serta SOP pada JNE Agen Campurejo berpedoman di perusahaan induk. Umumnya, perusahaan mengoperasikan usahanya secara mandiri dalam hal akuisisi *customer*, penyediaan gedung dan penyediaan fasilitas (sepeda motor dan komputer).

Pada lingkungan internal perusahaan tentunya tidak jauh dari risiko-risiko yang akan terjadi yang diakibatkan oleh *human error*. Beberapa risiko yang dapat terjadi di internal perusahaan yaitu kesalahan entri data, penumpukan barang, kurangnya pelayanan pelanggan hingga hilangnya

barang pelanggan di gudang. Dalam melakukan identifikasi risiko-risiko tersebut, perusahaan perlu melakukan kegiatan sosialisasi kepada seluruh karyawan pada JNE Agen Campurejo. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada JNE Agen Campurejo didapat hasil bahwa dalam mengidentifikasi risiko di internal perusahaan, manajer unit pelaksana melakukan kegiatan rapat mingguan guna membahas tentang permasalahan pada minggu sebelumnya. Dalam kegiatan tersebut seluruh karyawan mengemukakan berbagai masalah yang telah dialami oleh karyawan baik dari kesalahan entri data maupun yang lainnya. Setelah pembahasan masalah tersebut, manajer unit pelaksana merencanakan tentang berbagai solusi yang akan digunakan untuk menemukan jalan keluar dari masalah tersebut. Kegiatan yang akan dilakukan selanjutnya yaitu evaluasi, yang mana manajer unit pelaksana melakukan evaluasi yang bertujuan guna memperbaiki kesalahan-kesalahan yang sebelumnya telah terjadi di bagian internal perusahaan.

Hal tersebut relevan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo, dengan pemaparan sebagai berikut:

Bagaimana Anda melakukan identifikasi risiko operasional di lingkungan internal perusahaan?

“Jadi disini ada rapat mingguan mas, rapat mingguan itu membahas tentang permasalahan pada minggu sebelumnya. Nah, disitu setelah kita membahas permasalahan minggu sebelumnya, kita membahas tentang jalan keluar dari masalah tersebut. Setelah kami membahas tentang jalan keluar dari masalah tersebut, kami membahas tentang evaluasi. Jadi setiap bagian

itu di evaluasi dari internalnya kami” (Wawancara manajer unit pelaksana dengan Bapak Tussanda, 2023).

Menurut hasil pengambilan data yang diperoleh peneliti tersebut, dapat disimpulkan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh manajer unit pelaksana pada JNE Agen Campurejo dalam melakukan identifikasi risiko di lingkungan internal telah sesuai dengan langkah-langkah yang diperlukan pada metode ERM serta SOP pada perusahaan. Pentingnya kegiatan rapat rutin dapat menjadikan pengaruh yang besar dalam melakukan identifikasi risiko operasional di lingkungan internal perusahaan. Hal tersebut juga membuktikan bahwa hasil wawancara dan isi dari dokumen pendukung JNE Agen Campurejo telah baik dalam mengelola risiko di dalam perusahaan.

b. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan di JNE Agen Campurejo berpegang teguh pada visi perusahaan yakni guna menjadi suatu perusahaan ekspedisi pengiriman yang terkemuka se-Indonesia dan menjadi perusahaan ekspedisi pilihan nomor satu bagi para pelanggan guna memberi solusi terhadap pengiriman. Tujuan tersebut didasarkan pada empat sisi tujuan sebagai berikut :

a) *Strategic objective* yakni, JNE Agen Campurejo mengembangkan perusahaan/bisnis untuk berevolusi dari perusahaan pengiriman lain di Kota Kediri dan menjadi penjelajah yang unggul/canggih dan menawarkan pengalaman terbaik kepada pelanggannya dengan mengoptimalkan harga pengiriman, mengoptimalkan waktu pengiriman barang dan tentang pengiriman barang akan diinformasikan serta menerima keluhan dari

customer melewati telepon, SMS, e-mail dan datang langsung ke kantor agen JNE Campurejo.

- b) *Operating Objective* yakni JNE Agen Campurejo telah mengembangkan usahanya melalui kerja sama (kemitraan) dengan perusahaan lain dan penerapan proses bisnis JNE Agen Campurejo yang diselaraskan dengan SOP dan visi misi perusahaan. .
- c) *Reporting System* ialah melaporkan semua kegiatan operasional kantor pusat, misalnya laporan keuangan, jumlah pegawai, gaji pegawai, barang keluar dan masuk, pelaporan izin penelitian, jumlah fasilitas (komputer, printer, sepeda motor, dll) serta pelaporan semua peristiwa risiko – risiko operasional yang dihadapi perusahaan.
- d) *Compliance Objective* yakni perusahaan menaati kebijakan pemerintah dan semua aturan operasi perusahaan pusat (perusahaan induk).

Dalam penetapan tujuan tersebut tentunya JNE Agen Campurejo tidak jauh dari risiko-risiko yang akan terjadi. Risiko yang sebelumnya telah dipaparkan tersebut memiliki suatu bentuk pengelolaan khusus dalam mengelola atau menentukan tujuan pengelolaan risiko. Dalam menentukan tujuan pengelolaan risiko dapat berupa pengadaan evaluasi pada rapat rutin yang telah di agendakan oleh pimpinan perusahaan. Evaluasi merupakan kegiatan yang berfungsi sebagai tolak ukur atau pertimbangan JNE Agen Campurejo dalam mengelola risiko yang terjadi. Hal tersebut relevan dengan hasil wawancara yang dijalankan oleh peneliti dengan manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo, dengan pemaparan sebagai berikut:

Bagaimana Anda menentukan tujuan pengelolaan risiko?

“Itu biasanya dari evaluasi mas, evaluasi rapat mingguan atau bulanan. Dari situ saya bisa mengambil keputusan untuk suatu risiko itu dari hasil evaluasi mingguan atau bulanan tersebut”.

Berdasarkan hasil pemaparan data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan pengelolaan risiko pada JNE Agen Campurejo telah sesuai dengan langkah-langkah yang perlu dijalankan dalam metode ERM. Bentuk tindakan perusahaan telah membuktikan bahwa kegiatan evaluasi dapat menjadi ruang diskusi bagi seluruh karyawan tentang apa yang telah di alami selama menjalankan pekerjaan mereka. Hal tersebut membuktikan bahwa langkah yang diambil perusahaan dalam menentukan tujuan pengelolaan risiko telah baik dan sesuai dengan SOP perusahaan.

c. Identifikasi Risiko

Pada tahap identifikasi risiko penelitian ini, mengacu pada kejadian atau risiko operasional akibat risiko kegagalan proses manusia (*human error*) di JNE Agen Campurejo, dikarenakan beberapa kejadian risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo bermula atau bisa saja berasal dari aktivitas usaha perusahaan. Oleh karena itu, peneliti harus mengakumulasikan dan mendata semua informasi yang sejalan tentang kejadian risiko operasional akibat kesalahan proses manusia yang terjadi dan mungkin terjadi di JNE Agen Campurejo.

Menurut identifikasi risiko, terdapat 8 (delapan) sumber risiko operasional yang disebabkan oleh *human process error*, yang peneliti catat atau peroleh melalui observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner JNE Agen Campurejo yang tercantum pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4. 1 Identifikasi Risiko Operasional JNE Agen Campurejo

Jenis Risiko	Sumber Risiko	No	Penyebab Risiko
Risiko Operasional	Kegagalan proses manusia (<i>human error</i>)	1	Kecelakaan kerja
		2	Kerusakan barang pelanggan
		3	Kesalahan mengentri data
		4	Penumpukan barang
		5	Kesalahan pengiriman barang
		6	Kurangnya pelayanan pelanggan
		7	Hilangnya barang pelanggan
		8	Pencurian barang

Sumber: Olahan Penelitian (2023)

Menurut hasil identifikasi yang sudah dijalankan, diperoleh risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni risiko sumber daya manusia (*human error*). Di perusahaan, risiko ini sebagian besar merupakan risiko operasional yang dikarenakan oleh kesalahan manusia. Menurut hasil identifikasi didapatkan delapan peristiwa risiko operasional pada risiko sumber daya manusia yakni kecelakaan kerja, kerusakan barang pelanggan, kesalahan mengentri data, penumpukan barang, kesalahan pengiriman barang, kurangnya pelayanan pelanggan, hilangnya barang pelanggan, dan pencurian barang.

Dalam mengidentifikasi risiko tentunya akan memiliki dampak positif dan negatif pada suatu peristiwa. Pada JNE Agen Campurejo memiliki dua aspek yang menjadi perhatian dalam identifikasi risiko, aspek tersebut adalah aspek penjualan dan aspek *service* pelanggan. Pada aspek penjualan akan mengalami kenaikan apabila *service* yang diberikan kepada pelanggan memiliki timbal balik yang baik dan hal tersebut dapat menjadi tingkat positif pada perusahaan. Namun, risiko dalam aspek *service* sendiri akan memiliki pengaruh yang negatif bagi perusahaan jika tidak dilakukan identifikasi

peristiwa yang terjadi. Dalam mengidentifikasi peristiwa tersebut, pihak perusahaan telah menggunakan fasilitas *google* bisnis guna mengakumulasi pendapat pelanggan terhadap *service* yang diberikan. Hal tersebut relevan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo, dengan pemaparan di bawah ini:

Bagaimana Anda mengidentifikasi peristiwa yang memiliki pengaruh positif dan negatif ?

“Ada dua aspek si mas kalo peristiwa. Yang pertama itu dari aspek penjualan, itu bisa naik bisa turun sama dari service. Kalo dari service itu biasanya admin kami itu dilihat dari google bisnis. Nah itu kayak servicenya kurang ramah atau gimana itu kami datanya dari google bisnis. Tp kalau untuk permasalahan penjualan itu dari evaluasi permasalahan internal si mas”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa dalam mengidentifikasi risiko akan memiliki pengaruh positif dan negatif yang akan didapat oleh suatu perusahaan. Risiko tersebut berasal dari aspek penjualan dan *service* yang diberikan ke pelanggan, hal tersebut berasal dari kesalahan pada *human error* di JNE Agen Campurejo. Namun, langkah yang diambil pimpinan perusahaan dengan menggunakan *google* bisnis sebagai salah satu alat pengumpul data sudah baik dan bisa diterapkan dengan baik.

d. Penilaian Risiko

Pada fase ini, penilaian risiko dilangsungkan terhadap hasil identifikasi yang dijalankan oleh penulis. Operasi perusahaan diketahui memiliki delapan risiko. Penilaian risiko didasarkan pada probabilitas kejadian dan tingkat keparahan risiko. Probabilitas terjadinya risiko dipecah menjadi lima tingkatan yakni sangat sering, sering, sedang, jarang dan sangat jarang.

Walaupun tingkat keparahannya terbagi menjadi lima tingkatan yakni sangat besar, besar, sedang, kecil dan sangat kecil. Untuk menerima poin risiko, penilaian risiko dilaksanakan. Hasil penilaian risiko yang diperoleh dengan mengalikan kejadian dan tingkat keparahan masing-masing risiko dijelaskan pada Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4. 2 Tabel Penilaian Risiko

Jenis Risiko	No	Risiko	O	S	RS
Risiko Operasional	1	Kecelakaan kerja	2	1,6	3,2
	2	Kerusakan barang pelanggan	2,2	2,6	5,72
	3	Kesalahan mengentri data	3,2	3,8	12,16
	4	Penumpukan barang	3,4	2,4	8,16
	5	Kesalahan pengiriman barang	1,8	2,6	4,68
	6	Kurangnya pelayanan pelanggan	2	3,2	6,4
	7	Hilangnya barang pelanggan	2,8	3,2	8,96
	8	Pencurian barang	1,2	3,2	3,84

Sumber: Olahan Penelitian 2023

Dalam penilaian risiko pimpinan perusahaan membutuhkan data dari para karyawan sebagai bahan pertimbangan guna menilai risiko tersebut dalam kategori besar atau kecil. Hal tersebut tentunya membutuhkan data dari seluruh *jobdesc* pada JNE Agen Campurejo guna diakumulasikan dan dicari jalan keluar dari masing-masing masalah yang terjadi.

Dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo didapatkan hasil sebagai berikut:

Bagaimana Anda melakukan penilaian risiko?

“Saya melakukan penilaian risiko itu dari reportnya anak-anak si mas, jadi setiap hari anak-anak report ke saya dari semua jobdesc. Nah, dari report tersebut saya bisa mengidentifikasi untuk risiko yang ada. Setelah saya mengidentifikasi itu saya menganalisis risiko yang didapat dari permasalahan tersebut. Nah saya manajer unit pelaksana itu mencari solusi

agar bisa keluar dari risiko tersebut atau permasalahan tersebut. Nah, dari situ saya bisa menilai si untuk risikonya besar atau kecil.”

Dari pemaparan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penilaian risiko membutuhkan *report* dari seluruh bagian pada JNE Agen Campurejo yang akan diakumulasikan menjadi satu kemudian dilakukan diskusi guna mendapatkan jalan keluar dari berbagai masalah yang terjadi. Hal tersebut juga dilakukan bagi tingkat masalah besar maupun kecil, yang bertujuan guna menyelesaikan dan memperbaiki masalah-masalah yang terjadi pada operasional JNE Agen Campurejo.

e. Matriks Risiko

Penerapan matriks risiko di JNE Agen Campurejo dijalankan guna memetakan risiko menurut derajat kemungkinan (*occurrence*) dan tingkat keparahan risiko (*severity*), sebab pemetaan risiko sesuai nilai kejadian serta tingkat keparahan dapat mempermudah dalam penyelidikan kejadian atau kejadian risiko perusahaan, misalnya tingkat risiko tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah, dan dengan matriks risiko JNE Agen Campurejo lebih mudah untuk memprioritaskan tingkat risiko mana yang diprioritaskan atau ditangani berdasarkan kejadian yang mungkin terjadi. Level/tingkat risiko menurut nilai kejadian dan tingkat keparahan berdasarkan situasi bahaya yang dialami oleh JNE Agen Campurejo atau potensi risiko bahaya ditunjukkan pada Tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4. 3 Matriks Risiko JNE Agen Campurejo

Significance	Dampak/severity				
	1	2	3	4	5
	Sangat Kecil	Kecil	Menengah	Besar	Sangat Besar
Sangat Sering (5)					
Sering (4)					
Moderat (3)		4	7	3	
Jarang (2)		2	6		
Sangat Jarang (1)	1, 5		8		

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

f. Respons Risiko

Dari proses ini merespons risiko yang sudah dipetakan berdasarkan level risiko direspons menurut hasil dari level risiko yang sudah ditentukan matriks risiko. Menurut paparan tabel 4.3 tersebut disimpulkan bahwa 8 peristiwa risiko operasional yang bisa merugikan JNE Agen Campurejo mempunyai tingkatan level risiko yang tidak sama yakni *high*, *moderate*, *low* dan *very low*. Kemudian hasil dari setiap risiko diimplementasikan dengan risk response yaitu menentukan keputusan yang akan diambil apakah akan menerima, mengurangi, menghindari atau mengalihkannya kepada pihak ketiga. Di bawah ini uraian hasil respons risiko guna menjabarkan respons risiko menurut levelnya:

a) *Level High*

Pada level ini risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo ialah kesalahan entri data pelanggan (3), risiko tersebut merupakan risiko kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil *risk scoring* yang sudah dilaksanakan pada risiko kesalahan entri data (3) diperoleh nilai

score sebesar 12,16. Maka dari itu, cara merespons risiko pada *level high* ini yaitu dengan menghindari risiko.

b) *Level Moderate*

Pada *level moderate* ini didapat dua jenis risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni penumpukan barang (4) dan hilangnya barang pelanggan (7) yang merupakan risiko operasional pada kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil *risk scoring* yang sudah dilaksanakan pada risiko penumpukan barang (4) diperoleh nilai 8,16 dan hilangnya barang pelanggan (7) diperoleh nilai *score* 8,96. Maka dari itu, cara merespons risiko pada level ini dengan menghindari risiko dan melakukan pengendalian yang baik.

c) *Level Low*

Pada *level low* ini risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni terjadinya kerusakan barang pelanggan (2) dan kurangnya pelayanan pelanggan (6). Berdasarkan hasil *risk scoring* diperoleh pada kerusakan barang pelanggan sebesar 5,72 dan kurangnya pelayanan pelanggan (6) sejumlah 6,4. Cara merespons risiko pada level ini dapat dilakukan dengan melakukan pengendalian yang baik.

d) *Level Very Low*

Pada *level low* ini yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni terjadinya kecelakaan kerja (1) dengan hasil *risk scoring* sebesar 3,2 lalu pada kesalahan pengiriman barang (5) didapatkan hasil *risk scoring* sebesar 4,68 serta pada pencurian barang (8) diperoleh hasil *scoring* sebesar 3,84.

Berdasarkan hal tersebut maka cara yang dapat dilakukan dalam merespons risiko ialah dengan menerima dan mengurangi risiko yang ada.

Dalam merespons risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo, pihak pimpinan telah menggunakan langkah yang diterapkan agar risiko-risiko yang terjadi di perusahaan dapat segera di respons dan di *handle* secepat mungkin. Pada topik ini pimpinan JNE Agen Campurejo akan selalu berdiskusi dengan koordinator operasional guna memperoleh *report* data yang telah diperoleh selama melakukan pengawasan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan manajer unit pelaksana diperoleh pemaparan sebagai berikut:

Bagaimana Anda merespons risiko?

“Biasanya yang report permasalahan risiko itu dari report koordinator si mas. Jadi kalo semisal di reportnya koordinator itu ada permasalahan yang harus perlu di diskusikan biasanya koordinator saya suruh kumpulkan untuk data permasalahan tersebut. Setelah itu kan kami mengumpulkan anak-anak untuk melakukan diskusi bersama untuk menyelesaikan dampak permasalahan dari risiko tersebut.”

Berdasarkan pemaparan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan respons risiko terhadap peristiwa yang terjadi telah memenuhi kriteria yang baik. Hal tersebut juga di dukung dengan berbagai dokumen pendukung yang sebelumnya telah diperoleh peneliti melalui penyebaran kuesioner.

g. Pengendalian Risiko

Berdasarkan *risk response* yang dibuat pada berbagai risiko yang dipisahkan berdasarkan level, diketahui bahwa level masing-masing risiko adalah tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah, yang dihasilkan dari hasil

matriks risiko yang diimplementasikan. Pada fase ini, manajemen risiko diterapkan. Manajemen risiko ialah tahap di mana langkah-langkah yang akan diambil ditentukan, yakni kebijakan pengendalian/manajemen risiko ditawarkan yang telah ditanggapi sesuai dengan tingkat risiko masing-masing. Pengendalian dijalankan guna mengurangi kerugian pada JNE Agen Campurejo. Kontrol yang dilakukan dalam penelitian ini berfokus terutama pada nilai tinggi dan sedang. Sebab dari dua level tersebut dapat memiliki efek negatif bagi perusahaan dan berujung pada kerugian finansial. Pengendalian risiko ditunjukkan pada tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4. 4 Pengendalian Risiko

Jenis Risiko	No	Risiko	Pengendalian Risiko
<i>Level High</i>	3	Kesalahan Entri Data	Melakukan pengecekan ulang pada entri data yang dilakukan oleh karyawan
<i>Level Moderate</i>	4	Penumpukan Barang	Memperbaiki proses sortir barang sesuai dengan rute pada masing-masing barang
	7	Hilangnya Barang Pelanggan	Melakukan pengawasan ketat terhadap karyawan maupun pada kantor

Sumber: Olahan Penelitian, 2023

Dalam melakukan pengendalian risiko di perusahaan, manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo juga memperlakukan sistem rapat mingguan dan bulanan sebagai kegiatan rutin yang digunakan untuk mendiskusikan peristiwa yang terjadi dari mulai peristiwa dengan risiko kecil maupun besar. Hal tersebut akan memperoleh hasil akhir dalam melakukan solusi-solusi yang akan digunakan dalam meminimalkan risiko tersebut.

Hal tersebut relevan dengan hasil wawancara yang didapatkan peneliti dengan manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo dengan pemaparan sebagai berikut:

Apa saja kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan risiko?

“Kegiatan yang dilakukan mengendalikan risiko itu untuk di agen kami menurut saya itu yang paling pas itu rapat mingguan sama bulanan. Jadi kalo rapat mingguan itu membahas tentang permasalahan yang ada di minggu sebelumnya, kalo yang untuk rapat bulanan itu membahas tentang penjualan. Trus evaluasi – evaluasi tertulis yang dari rapat mingguan sebelumnya itu dibahas di rapat bulanan”.

Berdasarkan hasil pemaparan wawancara tersebut dapat membuktikan bahwa data dokumen pendukung telah selaras dengan hasil wawancara yang diperoleh peneliti pada JNE Agen Campurejo. Hal tersebut memberikan manfaat yang berguna dalam menyelesaikan risiko-risiko yang telah terjadi.

h. Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi adalah langkah yang wajib dijalankan perusahaan guna mengurangi, mengelola serta mengendalikan secara efektif risiko yang timbul dan mungkin timbul bagi perusahaan, guna mencapai visi dan misi perusahaan serta kualitas kerja untuk meningkatkan tenaga kerja dan meningkatkan kualitas kerja serta keuangan perusahaan dapat ditingkatkan. Guna meraih hal tersebut, perusahaan harus mengambil langkah-langkah, yaitu manajer harus dapat berkomunikasi dengan bawahannya ketika menghadapi masalah di perusahaan. Sebaliknya, bila pegawai memiliki masalah di lapangan, pegawai harus melaporkan masalah tersebut kepada manajemen perusahaan, sehingga informasi yang diperoleh dapat menjadi acuan bagi perusahaan guna mengambil langkah yang tepat, yakni risiko

dapat dikelola dan dikurangi dengan mengoptimalkan efisiensi perusahaan atau untuk mengurangi kerugian akibat risiko yang timbul.

Menurut hasil wawancara yang diperoleh peneliti dengan manajemen unit pelaksana dapat dipaparkan sebagai berikut:

Bagaimana Anda memberikan informasi dan mengkomunikasikan manajemen risiko?

“Biasanya kalo informasi itu dari rapat mingguan. Sama kalo karyawan baru itu biasanya di infokan pada saat training mas. Jadi kayak ada permasalahan, penyelesaiannya gimana, risikonya gimana yang dulu sudah kami alami itu di informasikan pada saat training semisal contoh barang salah tempel resi itu di infokan pada saat training khusus karyawan baru dan penyelesaiannya si di informasikan juga mas”.

Dari hasil pemaparan wawancara di atas dapat membuktikan bahwa ketika melakukan informasi dan mengkomunikasikan manajemen risiko pihak JNE Agen Campurejo telah memilih langkah yang tepat. Dijelaskan bahwa informasi dapat disampaikan melalui rapat mingguan yang telah disepakati bersama. Untuk karyawan baru yang masih dalam masa *training*, pihak JNE Agen Campurejo juga memberikan informasi edukasi tentang suatu permasalahan yang pernah terjadi beserta solusi pemecahan masalah tersebut guna menjadi pembelajaran kepada karyawan baru agar lebih bisa belajar dan hati-hati berdasarkan kesalahan yang pernah terjadi.

i. Pengawasan

Tahap pengawasan ialah langkah yang bertindak sebagai ukuran untuk mengendalikan semua kegiatan internal dan eksternal perusahaan. Pada fase ini, peneliti membuat usulan kepada kepala atau koordinator unit tata usaha untuk melaksanakan tindakan pengendalian dengan memantau seluruh

kegiatan operasional perusahaan, baik dari dalam ataupun dari luar. Dengan memantau setiap kegiatan operasional, manajer atau koordinator unit pelaksana dapat mengetahui *problem* yang muncul di setiap aktivitas operasional. Setiap aktivitas operasional menghadirkan masalah atau risiko yang tidak sama dan langkah yang tidak sama untuk menghadapinya. Selain aktivitas operasional, sistem perusahaan dan pegawai juga dipantau berdasarkan hasil manajemen risiko yang dibuat.

Hal tersebut relevan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo sebagai berikut:

Bagaimana Anda melakukan pengawasan risiko?

“Jadi ada jobdesc koordinator. Nah koordinator itu biasanya untuk menangani suatu masalah yang ada di kantor mas, sebab semua risiko yang ada di kantor. Masalah operasional keuangan itu koordinator. Jadi kami biasanya kalo semisal ada suatu risiko atau permasalahan risiko besar biasanya koordinator report ke saya dan melakukan diskusi berdua dengan saya”.

Menurut hasil pemaparan wawancara di atas dapat membuktikan bahwa data wawancara dengan dokumen pendukung telah sesuai dan menemukan hasil yang baik. Pada pengawasan risiko pihak JNE Agen Campurejo telah melakukan pengawasan secara khusus terhadap seluruh operasional perusahaan. Hal tersebut dilakukan guna menjamin berjalannya operasional perusahaan dengan baik. Dan jika terjadi permasalahan di bagian operasional tidak akan terlewat dari evaluasi yang akan dilakukan.

C. Pembahasan

1. Identifikasi Risiko dan Tingkatan Risiko Operasional Pada JNE Agen Campurejo

Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan di JNE Agen Campurejo terdapat 8 risiko yang terjadi pada operasional perusahaan. Risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo merupakan risiko yang disebabkan oleh kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil identifikasi yang dilaksanakan dan risiko yang teridentifikasi, beberapa risiko tersebut diolah melalui penilaian terhadap masing-masing risiko. Berikut merupakan penilaian risiko yang dilakukan, yakni:

a. Penilaian Risiko

Menurut hasil penilaian risiko yang dilaksanakan oleh penulis dalam mengolah data dari hasil kuesioner yang sudah dibagikan kepada pegawai JNE Agen Campurejo yang berada di Kota Kediri. Pengolahan data dilaksanakan dengan maksud guna memperoleh nilai *severity* dan *occurance* pada setiap risiko. Hasil nilai *severity* dan *occurance* dari pengolahan data tersebut dibantu dengan program *software* MS. Excel yang selanjutnya diperoleh nilai rata-rata *severity* dan *occurance* dari masing-masing risiko yang timbul. Berdasarkan hasil penilaian antara *severity* dan *occurance* pada masing-masing risiko, selanjutnya dilangsungkan penjumlahan guna memperoleh *risk scoring* yang dilakukan dengan cara mengkalikan antara nilai *severity* dan *occurance*

pada masing-masing risiko yang terjadi. Pada langkah selanjutnya, peneliti membuat matriks risiko dan respons risiko dari nilai yang diperoleh.

b. Matriks Risiko & Respons Risiko

Matriks risiko merupakan peta yang memetakan risiko menurut masing-masing tingkat risiko. Dari matriks pemetaan risiko yang dihasilkan dapat ditentukan derajat masing-masing risiko yaitu apakah risiko berada pada tingkat yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah atau sangat rendah. Pemetaan risiko dapat dilangsungkan ketika sudah menilai masing-masing risiko dengan melihat skor menurut tingkat keparahan dan kemunculan setiap risiko. Oleh karena itu, berdasarkan penilaian risiko, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat satu risiko tingkat tinggi, dua tingkat risiko sedang, dua tingkat risiko rendah dan tiga tingkat risiko sangat rendah. Hasil matriks risiko ini kemudian digunakan untuk menjawab langkah selanjutnya.

Peneliti menggunakan respons risiko untuk menanggapi risiko yang dipetakan. Respons risiko ditentukan oleh levelnya. Hasil matriks risiko yang diterapkan, bagaimana bereaksi terhadap risiko, yaitu menerima, mengurangi, menghindari atau mengalihkan kepada pihak ketiga pada setiap tingkat risiko, dimana metode responnya berbeda-beda tergantung pada tingkat risikonya yang sudah dipetakan. Menurut tabel 4.3 hasil matriks risiko menunjukkan terdapat empat tingkatan yakni tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Di bawah ini adalah respons risiko yang

dilaksanakan penulis ketika merespons suatu risiko menurut suatu tingkat risiko:

a) *Level High*

Pada level ini risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo ialah kesalahan entri data pelanggan (3), risiko tersebut merupakan risiko kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil *risk scoring* yang sudah dilaksanakan pada risiko kesalahan entri data (3) diperoleh nilai *score* sebesar 12,16. Maka dari itu, cara merespons risiko pada *level high* ini yaitu dengan menghindari risiko.

b) *Level Moderate*

Pada *level moderate* ini didapat dua jenis risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni penumpukan barang (4) dan hilangnya barang pelanggan (7) yang merupakan risiko operasional pada kegagalan manusia (*human error*). Berdasarkan hasil *risk scoring* yang telah dilakukan pada risiko penumpukan barang (4) diperoleh nilai 8,16 dan hilangnya barang pelanggan (7) diperoleh nilai *score* 8,96. Maka dari itu, cara merespons risiko pada level ini dengan menghindari risiko dan dengan melakukan pengendalian yang baik.

c) *Level Low*

Pada *level low* ini risiko yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni terjadinya kerusakan barang pelanggan (2) dan kurangnya pelayanan pelanggan (6). Berdasarkan hasil *risk scoring* diperoleh pada kerusakan barang pelanggan sebesar 5,72 dan kurangnya pelayanan pelanggan (6)

sejumlah 6,4. Cara merespons risiko pada level ini dapat dilakukan dengan pengendalian yang cukup.

d) *Level Very Low*

Pada *level low* ini yang terjadi pada JNE Agen Campurejo yakni terjadinya kecelakaan kerja (1) dengan hasil *risk scoring* sebesar 3,2 lalu pada kesalahan pengiriman barang (5) didapatkan hasil *risk scoring* sebesar 4,68 serta pada pencurian barang (8) diperoleh hasil *scoring* sebesar 3,84. Berdasarkan hal tersebut maka cara yang dapat dilakukan dalam merespons risiko ialah dengan menerima dan mengurangi risiko yang ada.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti menemukan bahwa matriks risiko dan respons risiko JNE Agen Campurejo akan dipaparkan ke dalam bentuk tabel seperti di bawah ini:

Tabel 4. 5 Matriks Risiko JNE Agen Campurejo

Significance	Dampak/severity				
	1	2	3	4	5
	Sangat Kecil	Kecil	Menengah	Besar	Sangat Besar
Sangat Sering (5)					
Sering (4)					
Moderat (3)		4	7	3	
Jarang (2)		2	6		
Sangat Jarang (1)	1, 5		8		

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

Tabel 4. 6 Respons Risiko JNE Agen Campurejo

Dampak	Respons Risiko
Sangat Besar	Menghindari risiko yang terjadi.
Besar	Menghindari risiko dan melakukan pengendalian risiko.
Menengah	Menghindari risiko dan dengan pengendalian yang cukup.
Kecil	Pengendalian risiko yang cukup.
Sangat Kecil	Menerima dan mengurangi risiko yang ada.

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil matriks risiko dan respons risiko tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko dengan metode ERM dapat diaplikasikan secara baik untuk JNE Agen Campurejo guna memajemen berbagai risiko yang akan mungkin terjadi di JNE Agen Campurejo. Hal tersebut juga dapat diterapkan oleh berbagai perusahaan yang ingin menerapkan manajemen risiko untuk operasionalnya, khususnya pada perusahaan yang bergerak di dalam bidang ekspedisi.

2. Analisis Risiko Operasional Dengan Metode ERM Pada JNE Agen Campurejo

Pada analisis risiko operasional di JNE Agen Campurejo, peneliti menggunakan metode *Enterprise Risk Management* (ERM). *Enterprise Risk Management* (ERM) ialah suatu proses yang sangat dipengaruhi oleh manajemen, direksi, serta staff lain pada suatu perusahaan. ERM diaplikasikan pada sebuah skema yang meliputi organisasi secara

menyeluruh. Metode ini diciptakan guna mengidentifikasi peristiwa potensial yang akan mempengaruhi suatu organisasi.

Pada metode ERM terdapat delapan tahapan dalam melakukan analisis risiko. Tahapan yang digunakan dalam menganalisis risiko di JNE Agen Campurejo yaitu dengan lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi peristiwa, penilaian risiko, respons risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi dan pengawasan. Berikut merupakan hasil pemaparan dari delapan aspek tersebut, yaitu:

a. Lingkungan Internal

JNE Agen Campurejo merupakan perusahaan yang berbisnis pada bidang jasa ekspedisi yang berlokasi di Kota Kediri, Jawa Timur. Tepatnya pada Jl. Dr. Sahardjo No. 88-A, Campurejo Kec. Mojoroto Kota Kediri. Perusahaan ini telah berdiri selama 3 tahun sejak tanggal 25 Agustus 2020. Visi dan misi serta SOP pada JNE Agen Campurejo berpedoman pada perusahaan utama. Umumnya, perusahaan melangsungkan bisnisnya dengan mandiri dalam hal akuisisi *customer*, penyediaan tempat serta penyediaan fasilitas (sepeda motor dan komputer).

b. Penentuan Tujuan

Penetapan tujuan di JNE Agen Campurejo berpegang teguh pada visi perusahaan yakni guna menjadi suatu perusahaan ekspedisi pengiriman yang terkemuka se-Indonesia dan menjadi perusahaan ekspedisi pilihan nomor satu bagi para pelanggan guna memberi solusi terhadap pengiriman.

c. Identifikasi Peristiwa

Pada tahap identifikasi risiko penelitian ini, memfokuskan pada kejadian atau risiko operasional akibat risiko kegagalan proses manusia (*human error*) di Agen JNE Campurejo, dikarenakan beberapa kejadian risiko yang terjadi di Agen JNE Campurejo bermula atau bisa saja berasal dari aktivitas usaha perusahaan. Oleh karena itu, penulis harus mengakumulasikan dan mendata semua informasi yang sejalan tentang kejadian risiko operasional akibat kesalahan proses manusia yang terjadi dan mungkin terjadi di JNE Agen Campurejo.

d. Penilaian Risiko

Dalam proses ini dilaksanakan penilaian risiko terhadap hasil identifikasi yang dilaksanakan oleh peneliti. Operasi perusahaan diketahui memiliki delapan risiko. Penilaian risiko didasarkan pada probabilitas kejadian dan tingkat keparahan risiko. Probabilitas terjadinya risiko tersebut dibagi ke dalam lima tingkatan yakni sangat sering, sering, sedang, jarang dan sangat jarang. Walaupun tingkat keparahannya dibagi ke dalam lima kategori yakni sangat besar, besar, sedang, kecil dan sangat kecil. Untuk menerima *score risk*, dilakukan penilaian risiko.

e. Respons Risiko

Pada fase ini, risiko yang direspons oleh masing-masing tingkat risiko ditindaklanjuti berdasarkan hasil tingkat risiko yang dirangkum dalam matriks risiko. Menurut hasil Tabel 4.3 disimpulkan bahwa delapan kejadian risiko operasional yang bisa merugikan agen JNE Campurejo

mempunyai tingkat risiko yang tidak sama yakni tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah. Hasil dari setiap risiko kemudian diimplementasikan dengan *risk response* yaitu menentukan keputusan yang akan diambil apakah akan menerima, mengurangi, menghindari atau mengalihkannya kepada pihak ketiga.

f. Pengendalian Risiko

Karena risiko yang berbeda dipisahkan menurut levelnya, berdasarkan respons risiko yang dibuat, diketahui bahwa level masing-masing risiko adalah tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah, yang terlihat dari hasil matriks risiko. Pada fase ini, manajemen risiko diterapkan. Manajemen risiko adalah fase di mana langkah-langkah yang akan ditentukan, yaitu memberikan kebijakan pengendalian/manajemen risiko yang direspons yang telah ditanggapi sesuai dengan tingkat risiko masing-masing. Pengendalian tersebut dilakukan untuk mengurangi kerugian JNE Agen Campurejo. Kontrol yang dilakukan dalam penelitian ini berfokus terutama pada nilai tinggi dan sedang. Sebab dari dua level tersebut bisa berefek negatif bagi perusahaan dan berujung pada kerugian finansial.

g. Informasi dan Komunikasi

Dijelaskan bahwa informasi dapat disampaikan melalui rapat mingguan yang telah disepakati bersama. Untuk karyawan baru yang masih dalam masa *training*, pihak JNE Agen Campurejo juga memberikan informasi edukasi tentang suatu permasalahan yang pernah terjadi beserta solusi pemecahan masalah tersebut guna menjadi pembelajaran kepada

karyawan baru agar lebih bisa belajar dan hati-hati berdasarkan kesalahan yang pernah terjadi.

h. Pengawasan

Pada pengawasan risiko pihak JNE Agen Campurejo telah melakukan pengawasan secara khusus terhadap seluruh operasional perusahaan. Hal tersebut dilakukan guna menjamin berjalannya operasional perusahaan dengan baik. Dan jika terjadi permasalahan di bagian operasional tidak akan terlewat dari evaluasi yang akan dilakukan. Pengawasan yang dilakukan oleh JNE Agen Campurejo juga bertujuan untuk memberikan pengalaman pelayanan pengiriman yang memuaskan bagi seluruh pelanggan JNE Agen Campurejo.

3. Pengendalian Risiko Operasional Pada JNE Agen Campurejo

Pada fase ini pemantauan dilakukan berdasarkan risiko operasional JNE Agen Campurejo. Pengendalian dicapai dengan mengelola masing-masing risiko menurut tingkat risiko yang ada. Fokus pengendalian adalah pada tingkat risiko yang tinggi serta pada tingkat yang sesuai yang merupakan hasil dari *risk response* yang diterapkan, karena risiko yang terjadi pada tingkat tersebut dapat menimbulkan kerugian finansial bagi perusahaan apabila tidak dilakukan pengawasan. Uraian manajemen risiko menurut level tinggi dan menengah ialah:

a. *Level High*

a) Kesalahan entri data pelanggan

Terjadinya kesalahan entri pada saat melakukan *input* data pelanggan dikarenakan oleh kurangnya fokus pada karyawan sehingga dapat berdampak pada munculnya risiko pada kesalahan entri data. Menurut hal tersebut pengendalian yang diterapkan ialah dengan melakukan pengecekan ulang pada data yang telah di entri oleh karyawan.

b. *Level Moderate*

a) Penumpukan Barang

Pada risiko penumpukan barang dapat terjadi dikarenakan oleh kurangnya rasa semangat bekerja karyawan dalam menyortir barang tersebut dan kesalahan entri data. Hal tersebut dapat membuat barang pelanggan yang telah dikirim ke ekspedisi tidak segera didistribusikan kepada pelanggan. Berdasarkan hal tersebut pengendalian yang dilakukan ialah dengan cara memperbaiki penyortiran barang sesuai dengan rute yang telah dikelompokkan agar tidak ada barang yang terlewat dan dapat menangani masalah penumpukan barang.

b) Hilangnya Barang Pelanggan

Pada risiko hilangnya barang pelanggan dapat terjadi karena adanya penumpukan barang. Hal tersebut terjadi karena ketika barang terlalu menumpuk menyebabkan beberapa barang-barang dengan ukuran kecil mudah mengalami keteledoran lalu barang dianggap hilang. Menurut hal tersebut pengendalian yang diterapkan ialah dengan menjalankan pengawasan untuk karyawan agar dalam meletakkan barang bisa di sesuaikan sesuai dengan kefleksibelan barang tersebut dilihat.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di JNE Agen Campurejo diperoleh kesimpulan di bawah ini:

1. Didapat 8 peristiwa risiko yang terjadi pada operasional perusahaan yang terdiri dari kecelakaan kerja, kerusakan barang pelanggan, kesalahan mengentri data, penumpukan barang, kesalahan pengiriman barang, kurangnya pelayanan pelanggan, hilangnya barang pelanggan dan pencurian barang. Berdasarkan risiko tersebut peneliti telah mendapatkan hasil bahwa risiko dengan *risk scoring* terbesar terjadi pada kesalahan entri data dengan *score* 12,16. *Risk* matriks pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada 4 level risiko yang terjadi di JNE Agen Campurejo yaitu *high*, *moderate*, *low* dan *very low*. Perbedaan pada level risiko didasari oleh nilai *occurance* dan *severity* pada setiap risiko.
2. Hasil analisis risiko operasional pada JNE Agen Campurejo didapatkan hasil bahwa dalam melakukan analisis risiko operasional perusahaan menggunakan langkah-langkah yang telah diterapkan pada metode ERM. Berdasarkan hasil analisis metode ERM memiliki delapan aspek yaitu lingkungan internal, penentuan tujuan, identifikasi peristiwa, penilaian risiko, respons risiko, pengendalian risiko, informasi dan komunikasi serta pengawasan. Menurut hasil yang diperoleh peneliti menunjukkan bahwa

JNE Agen Campurejo telah menerapkan aspek-aspek tersebut dalam menganalisis risiko operasional.

3. Strategi pengendalian risiko yang diterapkan JNE Agen Campurejo guna mengendalikan risiko pada kesalahan entri data pelanggan ialah dengan cara melakukan pengecekan ulang pada data yang di *input*. Sementara pada risiko penumpukan barang dilakukan dengan menyortir barang-barang pelanggan sesuai dengan daerah tersebut supaya tidak terjadi penumpukan barang karena barang tertinggal. Yang terakhir yaitu pengendalian pada risiko hilangnya barang pelanggan dilakukan dengan memberikan pengawasan yang ketat terhadap kinerja karyawan JNE Agen Campurejo.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, oleh sebab itu peneliti memberi saran yang akan dipaparkan di bawah ini:

1. Sebaiknya perusahaan memantau operasi perusahaan lebih dekat, melihat kejadian-kejadian yang ada di industri dan mencari informasi tentang keterbatasan dan solusi dari permasalahan yang muncul.
2. Perusahaan wajib lebih cermat dalam operasional yang berhubungan pada risiko kegagalan manusia (*human error*) agar tidak memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan.
3. Pada peneliti selanjutnya dapat dijadikan bahan referensi dan sebaiknya menambah rumusan masalah pada topik yang sama agar penelitian lebih menghasilkan hasil yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Addara, O. Y. (2020). *Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) Pada PT. Pupuk Sriwidjaja Cabang Yogyakarta*. Yogyakarta.
- Ahmadi, R. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak (Jejak Publisher).
- Darmawi, H. (2022). *Manajemen Risiko*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daya, S., Fau, S., & Damanik, T. P. (2019). *Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Metode Erm Pada JNE Telukdalam*.
- Fazariliawan, M. A. (2021). *Analisis Pengendalian Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (Erm) Pada Kampung Batik Giriloyo*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Hanggraeni, D. (2010). *Pengelolaan Resiko Usaha*. Jakarta.
- Haryani, D. S., & Risnawati, R. (2018). Analisis Risiko Operasional Berdasarkan Pendekatan Enterprise Risk Management (Erm) Pada Pt. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang. *Jurnal Dimensi*, 7(2), 357–367.
- Hery. (2015). *Analisis laporan keuangan: pendekatan rasio keuangan*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Irdawati, I., Mardia, M., Novela, V., Basmar, E., Krisnawati, A., Simarmata, H. M. P., ... & Kusumadewi, Y. (2021). *Pengantar Manajemen Risiko Dan Asuransi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (Edition 3). USA.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Murtadlo, A. H. (2019). *Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Usaha Kue*

Dan Roti CV. Jaya Bakery Dalam Perspektif Ekonomi Islam. Lampung.

Olson, D. L., & Wu, D. D. (2010). *Enterprise risk management models* (No. 273102). Heidelberg: Springer.

Pardjo, Y. A. P. (2017). *Manajemen Risiko Perusahaan*. Growing publishing.

Perera, A. A. S. (2019). Enterprise risk management–international standards and frameworks. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(7), 211–217.

Pujaastawa, I. B. G. (2016). Teknik wawancara dan observasi untuk pengumpulan bahan informasi. *Universitas Udayana*, 4.

Saputra, H. O. (2021). *Penerapan Manajemen Operasional Usaha Percetakan Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen Pada UMKM Sisi kertas Tulungagung*. Tulungagung.

Siswanti, I., Sitepu, C. N. B., Butarbutar, N., Basmar, E., Saleh, R., Sudirman, S., ... & Prasasti, L. (2020). Manajemen Risiko Perusahaan. In *Yayasan Kita Menulis*.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

Dengan Hormat, mohon bantuan dan kesanggupan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri untuk menjawab seluruh pertanyaan-pernyataan yang tersedia pada kuesioner ini. Agar tujuan penyusunan kuesioner ini dapat tercapai dalam merumuskan peristiwa risiko operasional yang di tinjau dari “Risiko SDM” yang di Ekspedisi JNE Campurejo.

Untuk itu, nyatakanlah tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdra/Sdri pada kuesioner ini dengan memberi tanda silang (X) di masing-masing pertanyaan di kolom yang sudah tersedia. Agar dijawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi.

Nama :.....

Umur :.....

Agama :.....

Jenis Kelamin :.....

Alamat :.....

Untuk mempermudah dalam menentukan alternatif jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Maka perlu adanya panduan cara pengisian jawaban di pertanyaan-pernyataan pada kuesioner. Adapun panduan pengisian di maksud adalah skala pengukuran risiko karena dengan metode tersebut dapat memudahkan dalam menentukan, menilai atau mengukur besar kecilnya kemungkinan dan dampak terjadinya risiko. Adapun skala pengukuran risiko digunakan pada kuesioner, dapat dilihat di bawah ini sebagai berikut:

Lampiran 2 Skala Pengukuran Risiko

Skala Pengukuran Risiko	Keterangan Pada Pengukuran Kemungkinan Terjadi (<i>Likelihood</i>) Risiko	Keterangan Pada Pengukuran Dampak (<i>Impact</i>) 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)

Adapun Risiko operasional yang bersumber dari kegagalan proses manusia (*Human Error*) di JNE Agen Campurejo sebagai berikut:

No.	Risiko Operasional	Keterangan
1	Kecelakaan Kerja	Kecelakaan dari kendaraan ketika mengirim barang ke pelanggan.
2	Kerusakan barang pelanggan	Barang jatuh atau terkena air hujan
3	Kesalahan entri data	Salah memasukkan alamat pelanggan.
4	Penumpukan barang	Barang menumpuk pada gudang yang belum di sortir menurut area pengiriman.
5	Kesalahan pengiriman barang	Barang salah dikirim ke alamat yang bukan pemesan dikarenakan salah entri data.
6	Kurangnya pelayanan pelanggan	Respons pada keluhan pelanggan kurang terkondisi.
7	Hilangnya barang pelanggan	Barang hilang karena jatuh ketika pengiriman atau tertumpuk di gudang.
8	Pencurian barang	Pencurian barang dengan kriteria barang yang mahal yang dilakukan oleh kurir maupun orang lain.

Daftar pertanyaan/ Pernyataan kuesioner risiko operasional di JNE Agen Campurejo:

1.1 Kemungkinan terjadi risiko kecelakaan kerja data pada Ekspedisi JNE Agen Campurejo!

- | | | |
|-------|------|-------|
| a. SJ | c. M | e. SS |
| b. J | d. S | |

1.2 Dampak risiko kecelakaan kerja pada Ekspedisi JNE Agen Campurejo!

- | | | |
|-------|------|-------|
| a. SK | c. M | e. SB |
| b. K | d. B | |

2.1 Kemungkinan terjadi risiko kerusakan barang pelanggan pada Ekspedisi JNE Agen Campurejo!

- | | | |
|-------|------|-------|
| a. SJ | c. M | e. SS |
| b. J | d. S | |

2.2 Dampak terjadi risiko kerusakan barang pelanggan pada Ekspedisi JNE Agen Campurejo!

- | | | |
|-------|------|-------|
| a. SK | c. M | e. SB |
| b. K | d. B | |

3.1 Kemungkinan terjadi risiko kesalahan mengentri data pada Ekspedisi JNE Agen Campurejo!

- | | | |
|-------|------|-------|
| a. SJ | c. M | e. SS |
| b. J | d. S | |

3.2 Dampak terjadi risiko kesalahan mengentri data pada Ekspedisi JNE Agen Campurejo!

- | | | |
|-------|------|-------|
| a. SK | c. M | e. SB |
| b. K | d. B | |

- 4.1 Kemungkinan terjadi risiko penumpukan barang terjadi pada usaha/bisnis di JNE Agen Campurejo!
- a. SJ
 - b. J
 - c. M
 - d. S
 - e. SS
- 4.2 Dampak risiko penumpukan barang terjadi pada usaha/bisnis di JNE Agen Campurejo!
- a. SK
 - b. K
 - c. M
 - d. B
 - e. SB
- 5.1 Kemungkinan terjadi risiko kesalahan pengiriman barang yang terjadi pada usaha/bisnis di JNE Agen Campurejo!
- a. SJ
 - b. J
 - c. M
 - d. S
 - e. SS
- 5.2 Dampak risiko kesalahan pengiriman barang yang terjadi pada usaha/bisnis di JNE Agen Campurejo!
- a. SK
 - b. K
 - c. M
 - d. B
 - e. SB
- 6.1 Kemungkinan terjadi risiko kurangnya pelayanan pelanggan yang terjadi pada usaha/bisnis di JNE Agen Campurejo!
- a. SJ
 - b. J
 - c. M
 - d. S
 - e. SS
- 6.2 Dampak risiko kurangnya pelayanan pelanggan yang terjadi pada usaha/bisnis di JNE Agen Campurejo!
- a. SK
 - b. K
 - c. M
 - d. B
 - e. SB
- 7.1 Kemungkinan terjadinya risiko hilangnya barang pelanggan pada usaha/bisnis JNE Agen Campurejo!

- a. SJ
- b. J
- c. M
- d. S
- e. SS

7.2 Dampak terjadinya risiko hilangnya barang pelanggan pada usaha/bisnis JNE Agen Campurejo!

- a. SK
- b. K
- c. M
- d. B
- e. SB

8.1 Kemungkinan terjadinya risiko pencurian barang pada usaha/bisnis JNE Agen Campurejo!

- a. SJ
- b. J
- c. M
- d. S
- e. SS

8.2 Dampak terjadinya risiko pencurian barang pada usaha/bisnis JNE Agen Campurejo!

- a. SK
- b. K
- c. M
- d. B
- e. SB

Lampiran 3 Pertanyaan Wawancara

Berikut merupakan rincian daftar pertanyaan wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti dengan manajer unit pelaksana JNE Agen Campurejo, Kediri.

1. Bagaimana anda melakukan identifikasi risiko operasional di lingkungan internal perusahaan?
2. Bagaimana anda menentukan tujuan pengelolaan risiko?
3. Bagaimana anda mengidentifikasi peristiwa yang memiliki pengaruh positif dan negatif?
4. Bagaimana anda melakukan penilaian risiko?
5. Bagaimana anda merespon risiko?
6. Apa saja kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan risiko?
7. Bagaimana anda memberikan informasi dan mengkomunikasikan manajemen risiko?
8. Bagaimana anda melakukan pengawasan risiko?

Lampiran 4 Tabulasi Data Penelitian

Hasil Kuesioner Penelitian mengenai *Occurance* (Peluang) Risiko Pada JNE

Agen Campurejo

No Responden	No Soal Kuesioner Occurance							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	1	2	3	1	3	2	2
2	1	3	3	2	3	1	3	1
3	2	3	4	5	1	2	4	1
4	4	3	3	3	3	2	2	1
5	2	1	4	4	1	2	3	1
Total Score	10	11	16	17	9	10	14	6
Rata Rata	2	2,2	3,2	3,4	1,8	2	2,8	1,2

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

Hasil Kuesioner Penelitian Mengenai *Severity* (Dampak) Risiko pada JNE Agen

Campurejo

No Responden	No Soal Kuesioner Occurance							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	3	3	2	3	1	1	2
2	1	3	5	3	2	2	3	1
3	1	2	3	1	1	5	4	4
4	3	3	4	3	4	5	4	5
5	2	2	4	3	3	3	4	4
Total Score	8	13	19	12	13	16	16	16
Rata Rata	1,6	2,6	3,8	2,4	2,6	3,2	3,2	3,2

Sumber: Olahan Peneliti (2023)

Lampiran 5 Surat Pengantar/Izin Penelitian



Yayasan Pembina Lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi PGRI Kediri
UNIVERSITAS NUSANTARA PGRI KEDIRI
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT (LPPM)
 Alamat: Kampus 1 Jl. KH. Achmad Dahlan No. 76 Kediri (64112) Telp.(0354) 771576, Fax. 771576
 Website: <http://p2m.unpkediri.ac.id>, Email: lemit@unpkediri.ac.id; lemit.unpkediri@gmail.com

Nomor : 22371.07/LPPM.UN PGRI Kd/IV/2023 13 April 2023
 Lampiran : -
 Hal : Permohonan Ijin Melakukan Penelitian

Kepada Yth. Kepala JNE AGEN CAMPUREJO
 di : Jl. Dr. Sahardjo No.88-A, Campurejo, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur 64116

Dengan ini kami hadapkan mahasiswa Universitas Nusantara PGRI Kediri:

NAMA : MUHAMMAD BAYU ANDARESA
 NPM : 19.1.02.02.0012
 FAK - PRODI : FEB-Manajemen
 Maksud : Ijin melakukan penelitian untuk penulisan Skripsi
 JUDUL :

Analisis Menejemen Resiko Dengan Pendekatan Metode ERM Pada JNE Agen Campurejo

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon bantuannya untuk memberi ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan guna mendapatkan data-data penelitian pada lembaga yang bapak/ibu/sdr. pimpin sebagai bahan penulisan Skripsi Program Sarjana (S1).

Tembusan :

1. Kaprodi
2. Dosen Pembimbing 1 dan 2




Kepala LPPM,
 Dr. Fejati, M.M.
 0028016701



Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Nusantara PGRI Kediri



Lampiran 6 Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian

 **CV USAHA BERSAMA MANDIRI INDONESIA**
Sales Counter JNE Express Campurejo
Jl. Dr. Saharjo No. 88A, RT 11/RW 02, Kel. Campurejo, Kec. Mojoroto


PERSETUJUAN PENELITIAN/SKRIPSI
Nomor : 001/PP/ACC.UBMI/IV/2023

BERDASARKAN : Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 tahun 2014

MENGIZINKAN :


Nama Penanggung Jawab : Muhammad Bayu Andaresa
Alamat : Jl. Saroja, Sumberjo, Kandat, Kab. Kediri
No. Telepon : 085708793055
No. KTP/KTM : 19.1.02.02.0012
Nama Lembaga : Universitas Nusantara PGRI Kediri
Alamat Lembaga : Jl. Ahmad Dahlan No.76, Mojoroto, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur 64112
Jenis : **PENELITIAN**
Judul Kegiatan : Analisa Manajemen Resiko Pada JNE Agen Campurejo
Jumlah Peserta : 1 Peserta
Lokasi Kegiatan : Jl. Dr. Sahardjo No.88-A, Campurejo, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur 64116
Pelaksanaan : 17 April – 16 Juni

UNTUK : Melaksanakan kegiatan penelitian di atas dengan mematuhi segala ketentuan dan tata tertib yang berlaku.

Kediri, 13 April 2023
Disetujui,
Manager Unit Pelaksana

Abdumasyid Dzaki Farhan

CV USAHA BERSAMA MANDIRI INDONESIA - SALES COUNTER JNE EXPRESS CAMPUREJO

Lampiran 7 Kartu Bimbingan Skripsi



PERSETUJUAN BAU

BERITA ACARA KEMAJUAN PEMBIMBINGAN PENULISAN KARYA TULIS ILMIAH

1. NAMA MAHASISWA : Muhammad Bayu Andaresa
 NPM : 19.1.02.02.0012
 Fak/Jur/Prodi : Ekonomi Bisnis / Manajemen
 Alamat Rumah : Jl. saraya RT 02 RW 08 Sumberjo, Kandat, Kediri
 Alamat email : bayuandaresa1998@gmail.com
 No. Telp. / HP : 0857-0879-3055

2. DOSEN PEMBIMBING I : Diah Ayu Septi Fauji, M.M.
 Alamat Rumah : Jl. KH. Wahid Hasyim 99.Va/30 Kediri
 Alamat email : septifauji@unpkediri.ac.id
 No. Telp. / HP. : 085648737266

3. DOSEN PEMBIMBING II : Hoby Purwanto, MM
 Alamat Rumah : Jl. Gatot Subroto 160 KEMENY
 Alamat email : unpkediri@ac.id
 No. Telp. / HP. : 0821 4571 2359

4. JUDUL KTI :
Analisis Manajemen Risiko Dengan Pendekatan Metode ERM pada
JNE Agen Campurejo

Catatan :
 1. Periode Bimbingan (Sesuai SK Rektor) : _____
 2. Jadwal Bimbingan : _____

	Hari	Pukul	Tempat / Ruang
Pembimbing I			
Pembimbing II	<u>Sen</u>	<u>08-12</u>	<u>PRODI</u>
	<u>Selasa</u>	<u>10-12</u>	<u>WA/Gment</u>
	<u>Rabu</u>	<u>10-12</u>	<u>GBRINS</u>

3. Kemajuan Bimbingan : _____

Pembimbing I

NO.	TANGGAL	MATERI	MASALAH	TT. DOSEN
1	12-4-2023	Judul & izin	Pengertian persepsi atas judul & pengamhan / izin penelitian	<i>[Signature]</i>
2	17-4-2023	Judul	Ace judul	<i>[Signature]</i>
3	1-6-2023	Bab I-III	Penguatan latar belakang	<i>[Signature]</i>
4	6-6-2023		Perbarui referensi perbaikan metode ERM - Prof wawancara	<i>[Signature]</i>
5	11-6-2023	Bab I-III	Ace	<i>[Signature]</i>
6	19-6-2023	Bab IV	Revisi Minor	<i>[Signature]</i>

Pembimbing II

NO.	TANGGAL	MATERI	MASALAH	TT. DOSEN
1		Judul	Ace	<i>[Signature]</i>
2	20/2/23	Bab I	Rumusan masalah	<i>[Signature]</i>
3	26/2/23	Bab II, III	kegiatan	<i>[Signature]</i>
4	3/6/23	Bab I, II, III	metode penelitian	<i>[Signature]</i>
5	18/6	Bab I, II, III, IV	up. kepastian data	<i>[Signature]</i>
6	24/6	Bab I - IV + lampiran	fokus ke kesimpulan	<i>[Signature]</i>
7	23/6	Bab I - II	Ace	<i>[Signature]</i>

Mengetahui
KaprodKediri, _____
Mahasiswa Ybs.*[Signature]*

NPM 19.1.02.02.0012