

## **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**

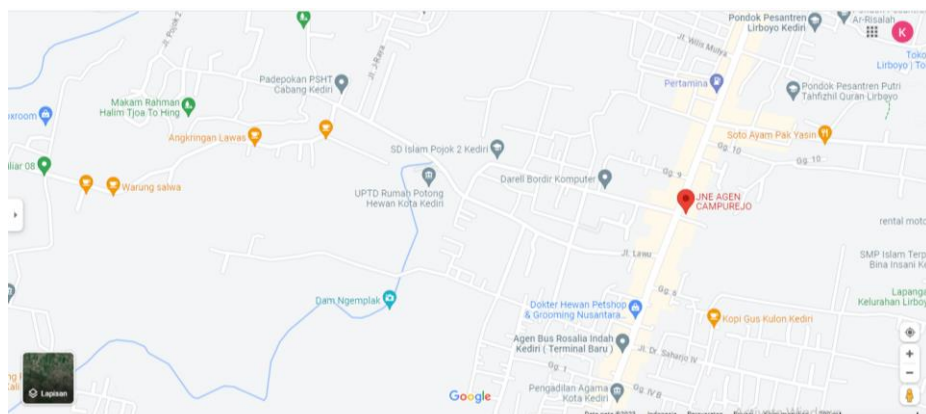
Menjadi suatu perusahaan ekspedisi pengiriman yang terkemuka se-Indonesia dan menjadi perusahaan ekspedisi pilihan nomor 1 bagi para pelanggan guna memberi solusi terhadap pengiriman.

### **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 rantai pasokan dalam menyejahterakan 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. Mojojoto 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.

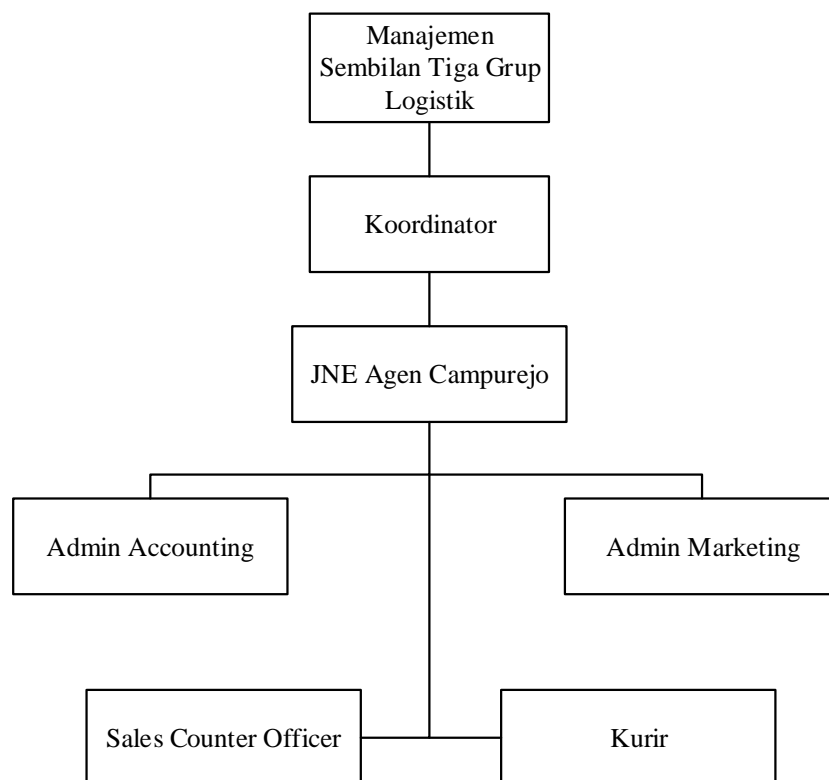


Gambar 4. 1 Lokasi JNE Agen Campurejo

Sumber: [www.google.maps.com](http://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**

<b>Dampak</b>	<b>Respons Risiko</b>
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.