

ANALISIS RISIKO OPERASIONAL BERDASARKAN PENDEKATAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (ERM) PADA PERUSAHAAN PEMBUATAN KARDUS DI CV MITRA DUNIA PALLETINDO

Normaria Mustiana Sirait, Aries Susanty^{*)}
normaria.mustiana@gmail.com

*Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi risiko – risiko yang mungkin dalam perusahaan kemudian membuat matriks risiko untuk mengetahui risiko yang terparah untuk dijadikan prioritas dalam pengendalian. Penelitian ini dilakukan pada CV Mitra Dunia Palletindo dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Management Risk*. (ERM) dengan memfokuskan pada risiko operasional perusahaan. Dari identifikasi risiko yang dilakukan, temuan dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat 32 risiko operasional yang mungkin terjadi dalam perusahaan. Risiko tersebut berasal dari adanya risiko sumber daya manusia, produktivitas, pengadaan bahan baku, pergudangan, risiko sistem, delivery, lingkungan, reputasi dan risiko penanganan limbah. Perhitungan penilaian setiap risiko didasarkan pada tingkat keparahannya dan tingkat peluang terjadinya. Dari perhitungan yang dilakukan dalam penelitian, dapat diketahui bahwa risiko yang perlu diprioritaskan untuk dikendalikan adalah mengenai penumpukkan *buffer stock* yang ada di gudang, ketidaksesuaian jumlah barang datang dan barang pesanan dari *supplier* dan penanganan kapasitas gudang.

Kata kunci: *risiko operasional ; manajemen risiko ; Enterprise Risk Management (ERM); matriks risiko*

Abstract

[Title: Operational Risk Analysis Approach Based on Enterprise Risk Management (ERM) At the Company Manufacturing Cartons CV Mitra Dunia Palletindo] *The objective of this study is to identify possible risks that may happen in a company, then creates a risk matrix so that we are able to determine the most severe risk to be the priority in managing the risk. This study was conducted at CV Mitra Dunia Palletindo, which uses the ERM (Enterprise Risk Management) approach, focusing on operational risk. From the risk identification, there are 32 findings referring to the operational matters, that could potentially harm the company. These risks are found in the scope of human resource, productivity, procurement, warehousing, system, delivery, environment, reputation, and waste handling. Calculation of any risk assessment is based on the severity and the level of chance occurrence. From calculations carried out in the research, it is known the risks that has to be prioritized and to be controlled later are buffer stock storage system inside the warehouse, mismatch between ordered amount and delivered amount from supplier, and warehouse capacity handling.*

Keywords: *risk ; risk management; Enterprise Risk Management (ERM) ; risk matrix*

1. Pendahuluan

Ketidakpastian merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam dunia bisnis serta akan memberikan dampak yang dapat merugikan bagi perusahaan atau perorangan. Ketidakpastian dapat juga dikatakan sebagai risiko yang harus ditanggung oleh

perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Menurut Sutanto (2012), risiko merupakan suatu ketidakpastian yang tidak dapat dihindari dalam operasi suatu bisnis dan juga dapat dikatakan sebagai suatu bagian dari aktivitas perusahaan dimana risiko tidak hanya mengandung dampak negatif namun juga terdapat

^{*)} Penulis Korespondensi
email : ariessusanty@gmail.com

risiko yang berdampak positif. Risiko yang muncul dalam perusahaan akan terjadi pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Selain itu, risiko yang muncul dalam perusahaan tidak hanya satu atau dua risiko, namun amat beragam, contohnya adalah risiko finansial, sumber daya manusia, produksi, kompetisi, kesehatan dan keselamatan kerja.

Dengan beragamnya risiko yang mungkin terjadi dalam suatu perusahaan, oleh karena itu perlunya dilakukan pengelolaan dan pengendalian risiko agar perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya terutama di masa yang memiliki potensi kompetisi yang sangat ketat seperti sekarang ini. Salah satu cara untuk mengelola dan memperkecil dampak dari risiko yakni dengan menerapkan manajemen risiko. Menurut Hermawan (2010) dalam Sepang dkk (2013) manajemen risiko merupakan suatu upaya penerapan kebijakan peraturan dan upaya – upaya praktis manajemen secara sistematis dalam menganalisa pemakaian dan pengontrolan risiko untuk melindungi pekerja, masyarakat dan lingkungan. Salah satu bagian dari *risk management* adalah dengan menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM).

Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) merupakan suatu hal yang sangat penting dimiliki oleh perusahaan saat ini karena segala risiko akan dapat dikelola dan diminimalkan demi pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh *Economic Intelligence Unit* (2007) didukung ACE, IBM, dan KPMG terlihat bahwa tujuan perusahaan yang paling besar dalam mengelola risiko adalah untuk tetap menjaga dan melindungi reputasi perusahaan (sebanyak 50% responden), meyakinkan alokasi modal dan sumber daya yang efisien (sebanyak 40% responden), serta memaksimalkan profitabilitas dari bisnis unit yang ada dalam perusahaan.

Dari penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa semakin banyak perusahaan yang menyadari perlunya dilakukan manajemen risiko dalam perusahaan. Hal tersebut juga dibuktikan dari hasil survey Deloitte Touche pada tahun 2009 yang berjudul *Global Risk Management Surveys : Sixth Editions Risk Management In th Spotlight* dalam Mellisa dan Andono (2013) yang menyebutkan bahwa dari 111 perusahaan yang disurvei, sebesar 59% perusahaan telah mengimplementasikan *Enterprise Risk Management* dan 23% perusahaan berencana untuk mengimplementasikan *Enterprise Risk Management*. Kedua penelitian tersebut, memberikan kesimpulan bahwa semakin banyak perusahaan yang telah memahami pentingnya melakukan manajemen risiko dan *Enterprise Risk Management*. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada perusahaan yang belum memahami pentingnya penerapan manajemen risiko dan *Enterprise Risk Management*.

CV Mitra Dunia Palletindo merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi pembuatan kardus atau *carton box*, dan sebagai *supplier carton box* bagi beberapa perusahaan elektronik, minimarket, perusahaan makanan dan minuman dan beberapa perusahaan *furniture*. Perusahaan memiliki permintaan produk 10.000 pallet / bulan. Dengan banyaknya permintaan dari pelanggan, perusahaan melakukan sistem produksi yang cepat dan tepat agar dapat memenuhi kepuasan dari *customer*. Hal ini didukung untuk mencapai tujuan perusahaan yakni untuk menjadi perusahaan yang baik dan terpercaya di bidangnya dengan memberikan kualitas yang terbaik, ketepatan waktu pengiriman dan memberikan harga yang kompetitif.

Saat ini, perusahaan belum melakukan identifikasi risiko dan manajemen risiko untuk mengatasi risiko – risiko yang mungkin terjadi di dalam perusahaan. Hal tersebut disadari pihak perusahaan dikarenakan telah terjadi beberapa kejadian yang berhubungan dengan operasional perusahaan yang tidak diduga sebelumnya dan merugikan pihak perusahaan. Pada tahun 2014, perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar dikarenakan bahan baku yang disimpan digudang berjamur dan lembab sehingga tidak dapat diolah. Selain itu, perusahaan pernah mengalami beberapa kejadian yang memberikan kerugian bagi perusahaan yakni pengembalian produk dari *customer* dalam jumlah yang besar karena barang yang tidak sesuai, terjadinya manipulasi jumlah barang retur oleh supir, jumlah bahan baku yang berada di gudang dua kali lipat melebihi kapasitas gudang, keterlambatan pengiriman bahan baku dari *supplier*, ketidaksesuaian laporan jumlah barang bahan baku di gudang yang aktual dengan yang tertulis, kelalaian pekerja sehingga menyebabkan kecelakaan kerja dikarenakan kondisi lingkungan kerja yang memiliki banyak potongan kardus yang berujung tajam, pengembalian bahan baku / retur kepada *supplier* sebanyak 1 truk karena bahan baku yang tidak sesuai pada tahun 2013, jumlah *buffer stock* yang berlebihan sehingga hingga bulan Oktober 2015 terdapat stok bahan baku yang menganggur di gudang selama 2 bulan dan masalah lainnya yang dapat mengganggu operasional perusahaan.

Beberapa permasalahan diatas merupakan suatu indikasi adanya pengendalian internal dalam operasional perusahaan yang belum baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer terkait, hal tersebut juga terjadi karena perusahaan belum mengidentifikasi dan menganalisis hal – hal yang tidak pasti yang dapat terjadi dari lingkungan internal maupun eksternal. Melihat dari tujuan perusahaan dan jumlah unit produksi yang dilakukan perusahaan, CV Mitra Dunia Palletindo perlu melakukan identifikasi dan analisis risiko yang mungkin terjadi dari perusahaan untuk

meminimalisir kerugian – kerugian yang mungkin terjadi dengan pendekatan ERM.

Identifikasi dan analisis risiko yang akan diteliti dari perusahaan berfokus pada bidang operasional perusahaan dikarenakan risiko – risiko yang dihadapi perusahaan dapat terlihat pada bagian operasional perusahaan. Dalam identifikasi dan analisis resiko dengan pendekatan ERM dalam perusahaan hanya berfokus pada tahap identifikasi risiko hingga tahap perlakuan risiko. Sedangkan untuk tahap monitoring dan review serta tahap dokumentasi sistem manajemen risiko tidak dilaksanakan karena membutuhkan waktu yang lama dalam pengawasan implementasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi risiko – risiko yang mungkin yang terjadi dari operasional CV Mitra Dunia Palletindo ; melakukan penilaian terhadap setiap risiko yang mungkin terjadi berdasarkan tingkat keparahan / dampak dari risiko (*severity*) dan tingkat kemungkinan terjadinya (*occurrence*) ; mengidentifikasi penanganan risiko yang dapat dilakukan serta memberikan rekomendasi atau saran perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan untuk menangani risiko yang mungkin terjadi.

2. Studi Literatur Risiko

Risiko adalah kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat merugikan perusahaan. Risiko pada hakikatnya merupakan kejadian yang mempunyai dampak negatif terhadap sasaran dan strategi perusahaan. Kemungkinan terjadinya risiko dan akibatnya terhadap bisnis merupakan hal mendasar untuk diidentifikasi dan diukur. Menurut Sutanto (2012), risiko merupakan kombinasi dari kemungkinan dan keparahan dari suatu kejadian. Besarnya risiko ditentukan oleh berbagai faktor, seperti besarnya paparan, lokasi, pengguna, kuantitas serta kerentanan unsur yang terlibat. Menurut Djohanputro (2006) risiko pada perusahaan dapat dikategorikan menjadi empat jenis yaitu:

- Risiko Keuangan, yaitu fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan karena gejala variabel makro.
- Risiko Operasional, yaitu potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, SDM, Teknologi, atau faktor lainnya. Risiko operasional merupakan risiko yang dapat berasal dari internal maupun eksternal perusahaan dimana segala risiko yang terkait dengan fluktuasi hasil usaha perusahaan akibat pengaruh dari hal-hal yang terkait dengan kegagalan sistem atau pengawasan dan peristiwa yang tidak dapat dikontrol oleh perusahaan.
- Risiko Strategis, yaitu risiko yang dapat mempengaruhi korporat dan eksposur strategis

sebagai akibat keputusan strategis yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal usaha.

- Risiko Eksternalitas, yaitu potensi penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis dan bisa berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari faktor eksternal.

Manajemen Risiko

Pada dasarnya risiko tidak dapat dihindari dari setiap proses bisnis perusahaan, sehingga perlu dilakukan manajemen risiko untuk mengatasi permasalahan dari perusahaan. Menurut Hanggraeni (2010) dalam Suhendra dkk (2013), manajemen risiko merupakan suatu rangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan mengontrol risiko yang timbul dari bisnis operasional perusahaan. Sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko adalah mengurangi risiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih pada tingkat yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini dapat berupa berbagai jenis ancaman yang disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi dan politik. Di sisi lain pelaksanaan manajemen risiko melibatkan segala cara yang tersedia bagi manusia, khususnya, bagi entitas manajemen risiko (manusia, staf, dan organisasi). Tujuan dilaksanakan manajemen risiko oleh suatu perusahaan adalah agar dapat terhindar dari kegagalan, menambah keuntungan, menekan biaya produksi, dan sebagainya. Adapun sasaran yang mungkin dicapai jika suatu perusahaan menerapkan manajemen risiko yang dikemukakan oleh Wiryono (2008) :

- Memperkecil biaya (*least cost*)
- Menstabilisir pendapatan perusahaan
- Memperkecil gangguan dalam berproduksi
- Mengembangkan pertumbuhan perusahaan
- Mempunyai tanggung jawab social terhadap perusahaan

Enterprise Risk Management

Enterprise Risk Management (ERM) memiliki beberapa kerangka konseptual yang dikemukakan oleh COSO (2004) dalam Jalal dkk (2011) yang telah dikembangkan menjadi *leader* sejak tahun 2004 hingga saat ini. ERM versi COSO terdiri dari delapan macam komponen yang saling terkait. Kedelapan komponen ini diturunkan dari bagaimana manajemen menjalankan perusahaan dan diintegrasikan dengan proses manajemen. Kedelapan komponen ini diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, baik tujuan

strategis, operasional, pelaporan keuangan, maupun kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan. Komponen-komponen tersebut adalah (Moeller, 2009) :

1. Lingkungan Internal (*Internal Environment*), sangat menentukan warna dari sebuah organisasi dan memberi dasar bagi cara pandang terhadap risiko dari setiap orang dalam organisasi tersebut. Lingkungan internal ini termasuk filosofi manajemen risiko dan risk appetite, nilai-nilai etika dan integritas, dan lingkungan di mana kesemuanya tersebut berjalan.
2. Penentuan Tujuan (*Objective Setting*), manajemen harus menetapkan objectives (tujuan-tujuan) dari organisasi agar dapat mengidentifikasi, mengakses, dan mengelola risiko. Objective dapat diklasifikasikan menjadi strategic objective dan activity objective. Strategic objective di perusahaan berhubungan dengan pencapaian dan peningkatan kinerja instansi dalam jangka menengah dan panjang, dan merupakan implementasi dari visi dan misi instansi tersebut.
3. Identifikasi Kejadian (*Event Identification*), dimana komponen ini mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial baik yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi yang mempengaruhi strategi atau pencapaian tujuan dari organisasi
4. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*), dimana komponen ini menilai sejauh mana dampak dari kejadian dapat mengganggu pencapaian dari tujuan. Risiko dianalisis dengan memperhitungkan kemungkinan terjadi (*likelihood*) dan dampaknya (*impact*), sebagai dasar bagi penentuan bagaimana seharusnya risiko tersebut dikelola. Tabel 1 merupakan tabel parameter penilaian perhitungan *occurance* atau kemungkinan terjadinya suatu risiko yang digolongkan menjadi lima bagian yakni kejadian yang sangat jarang, jarang, moderat, sering dan sangat sering terjadi. Sedangkan tabel perhitungan *severity* juga dibagi menjadi lima golongan yakni dampak yang sangat kecil, kecil, sedang, besar dan sangat besar seperti yang dapat dilihat dari Tabel 2. Setelah dilakukan pengukuran *occurance* dan tingkat keparahan dari setiap resiko, maka langkah selanjutnya adalah penilaian risiko. Menurut Godfrey (1996), nilai risiko merupakan perkalian dari probabilitas (*occurance*) dan dampak (*severity*). Setelah dilakukan penilaian risiko, selanjutnya memasukkan setiap resiko dalam matriks resiko untuk mengetahui level tiap risiko yang selanjutnya dapat diprioritaskan untuk dikendalikan.
5. Respon Risiko (*Risk Response*)
Sebuah organisasi harus dapat menentukan sikap atas hasil penilaian risiko. Manajemen memilih respon risiko, menghindar (*avoiding*), menerima

risiko yang berdampak kecil dan jarang terjadi (*accepting*), mengurangi (*reducing*), atau mengalihkan atau menanggung bersama risiko atau sebagian dari risiko dengan pihak lain (*sharing risk*) dan mengembangkan satu set kegiatan agar risiko tersebut sesuai dengan toleransi (*risk tolerance*). Jenis respon risiko juga dapat dilakukan berdasarkan hasil *risk scoring* dengan batasan yang dapat dilihat pada Tabel 4. Penilaian 1 hingga 3 risiko dapat diterima dengan pengendalian yang cukup, *score* 4 hingga 6 risiko perlu dipantau dengan pengendalian yang cukup, *score* 6 hingga 9 risiko perlu dilakukan pengendalian yang cukup dari manajemen, *score* 10 hingga 14 risiko dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik (*excellent*), dan *score* 15 hingga 25 risiko tidak dapat diterima dan sebaiknya dihindari. Selain itu, respon risiko juga dapat dilihat menurut levelnya yakni *extreme*, *high*, *moderate*, *low* dan *very low*. Untuk level *extreme* sebaiknya risiko dihindari, level *high* sebaiknya risiko dikendalikan dengan cara *share* risiko kepada pihak lain, level *moderate* sebaiknya risiko dikendalikan dengan cara direduksi dan ditransfer dengan pihak lain dan untuk level *low* dan *very low* risiko dapat diterima dengan pemantauan rutin. Penjelasan respon risiko dapat dilihat pada Tabel 4.

6. Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)
Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan diimplementasikan untuk membantu memastikan respon risiko berjalan dengan efektif.
7. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)
Informasi yang relevan diidentifikasi, ditangkap, dan dikomunikasikan dalam bentuk dan waktu yang memungkinkan setiap orang menjalankan tanggung jawabnya. Arah komunikasi dapat bersifat internal maupun eksternal. Alat komunikasi diantaranya berupa manual, memo, bulletin, dan pesan-pesan melalui media elektronik.
8. Pengawasan (*Monitoring*)
Keseluruhan proses ERM dimonitor dan modifikasi dilakukan apabila perlu. Pada proses monitoring perlu dicermati adanya kendala seperti reporting deficiencies, yaitu pelaporan yang tidak lengkap atau bahkan berlebihan. Kendala ini timbul dari berbagai faktor seperti sumber informasi, materi pelaporan, pihak yang disampaikan laporan, dan arahan bagi pelaporan.

Tabel 1. Pengukuran Occurance

Level	Deskriptor	Contoh Deskripsi Rinci	Frekuensi
5	Hampir pasti	kejadiannya diharapkan muncul pada kebanyakan situasi	> 1 kali dalam setahun
4	Sering	kejadiannya mungkin muncul pada kebanyakan situasi	≥ 1 kali dalam setahun
3	Moderat	kejadiannya seharusnya muncul pada saat yang sama	≥ 1 kali dalam 5 tahun
2	Jarang	Kejadiannya dapat muncul pada saat yang sama	≥ 1 kali dalam 10 tahun
1	Sangat Jarang	Kejadian muncul hanya dalam keadaan tertentu	< 1 kali dalam 10 tahun

Sumber : BPKP, 2011

Tabel 2. Pengukuran Dampak Risiko (Severity)

Level	Rating Dampak	Keterangan
5	Sangat tinggi/ katas-tropik	Mengancam program dan organisasi serta <i>stakeholders</i> . Kerugian sangat besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis
4	Besar	Mengancam fungsi program yang efektif dan organisasi. Kerugian cukup besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis
3	Menengah/medium	Mengganggu administrasi program. Kerugian keuangan dan politis cukup besar
2	Kecil	Mengancam efisiensi dan efektivitas beberapa aspek program. Kerugian kurang material dan sedikit mempengaruhi <i>stakeholders</i>
1	Sangat rendah/ tidak signifikan	Dampaknya dapat ditangani pada tahap kegiatan rutin. Kerugian kurang material dan tidak mempengaruhi <i>stakeholders</i>

Sumber: BPKP, 2011

Tabel 3. Matriks Risiko (Risk Matrix)

Significance		Dampak / Severity				
		1	2	3	4	5
		Insignificant Impact	Minor Impac	Moderate-Mino	Major Impact	Major Impac to Large
Likelihood	5 Almost Certain	Low	Moderate	High	Extreme	Extreme
	4 Likely	Low	Moderate	Moderate	High	Extreme
	3 Moderate	Very Low	Low	Moderate	High	High
	2 Unlikely	Very Low	Very Low	Low	Moderate	High
	1 Rare	Very Low	Very Low	Low	Moderate	Moderate

Sumber : Cagno dkk, 2007 dan Berg (2010)

Tabel 4. Respon Risiko

Level Risiko	Kriteria untuk Manajemen Risiko
1 – 3	Dapat diterima
4 – 6	Dipantau
6 – 9	PengendalianManajemen
10–14	Harus menjadi perhatian manajemen (urgen)
15–25	Tak dapat diterima (<i>unacceptable</i>)

Sumber : Moeller, 2009

Penerapan komponen-komponen tersebut dapat dilakukan pada *entity-level*, divisional, unit bisnis, atau subsidiary. Kerangka *Enterprise Risk Management* (ERM) penting karena masing-masing yang menggambarkan pendekatan untuk mengidentifikasi, menganalisis, menanggapi dan pemantauan risiko dan peluang, dalam lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan.

3. Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan *Enterprise Risk Management* dimana data yang didapat berasal dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan, observasi yang dilakukan secara langsung.

4. Hasil Dan Pembahasan

Tahap pertama pelaksanaan penelitian ini adalah dengan melihat tujuan dari CV Mitra Dunia Palletindo. Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM)

dilakukan dengan berpedomana pada komponen dari COSO *Standard of Enterprise Risk Management* yaitu melihat dari sisi lingkungan internal perusahaan, penetapan sasaran dan dilakukan pada identifikasi risiko yang mungkin terjadi serta perhitungan yang dilakukan.

Internal Environment

Pada lingkungan internal perusahaan, CV Mitra Dunia Palletindo sudah berdiri 11 tahun sejak tahun 2004 dan didukung oleh perusahaan induk yang berada di daerah Ungaran. Perusahaan ini memiliki visi untuk menjadi perusahaan yang terbaik dan terpercaya di bidangnya. Keterlibatan perusahaan induk tidak terlalu besar dalam pengelolaan perusahaan. Secara keseluruhan, perusahaan berdiri sendiri baik dalam menetapkan SOP, menjalankan aktivitas usahanya, mencari pelanggan dengan strategi pemasaran yang dilakukan secara mandiri oleh perusahaan.

Objective Setting

Pada penetapan tujuan atau *objective setting* dari perusahaan CV Mitra Dunia Palletindo memperhatikan pada empat sisi tujuan yakni (a) *Strategic Objective* yakni dimana perusahaan sedang mengembangkan jenis produk yang mampu diproduksi untuk menguasai pasar secara keseluruhan agar dapat mengemas seluruh jenis produk ; (b) *operating objective* dalam penerapannya perusahaan telah melakukan pembuatan SOP perusahaan dan perbaikan beberapa aspek manajerial perusahaan ; (c) *reporting system* yakni penyediaan laporan yang transparan dan akurat namun saat ini perusahaan sedang mengalami kejanggalan dalam penerapan pembukuan keuangan dan laporan ketersediaan bahan baku yang tidak sesuai antara aktual dengan yang tertulis ; (d) *compliance objectives* yakni pematuhan peraturan pemerintah

a. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko yang dapat terjadi di CV Mitra Dunia Palletindo didasarkan dari proses bisnis yang berjalan di perusahaan. Pada penelitian ini difokuskan pada risiko - risiko operasional dikarenakan beberapa permasalahan yang pernah terjadi berasal dari operasional perusahaan, dimana risiko yang terjadi di perusahaan terdiri dari risiko sumber daya manusia, risiko produktivitas, risiko pengadaan bahan baku, risiko pengawasan gudang dan risiko sistem. Identifikasi risiko awalnya dilakukan dengan melihat lapangan secara langsung, melakukan wawancara dengan bagian manajer perusahaan sesuai bidangnya masing – masing. Kemudian membuat daftar indikator risiko – risiko yang mungkin terjadi dari beberapa jurnal yang ada, lalu melakukan seleksi indikator dengan mengurangi atau menambahi indikator risiko yang mungkin terjadi di dalam perusahaan. Setelah melakukan seleksi indikator kemudian membuat kuisioner untuk mengetahui penilaian risiko.

Risiko operasional di dalam perusahaan dapat berasal dari eksternal dan internal perusahaan. Pihak eksternal yang sangat berpengaruh dalam operasional perusahaan adalah *customer* dan *supplier* dimana kejadian – kejadian dari lingkungan eksternal dapat menjadi suatu yang tidak dapat diduga perusahaan

karena tidak dapat dikendalikan dari internal perusahaan. Operasional yang berasal dari lingkungan internal berasal dari sistem kerja dan kinerja dari pegawai secara keseluruhan. Beberapa bagian yang dapat menghambat operasional perusahaan adalah pada bagian produksi dan sistem pergudangan dikarenakan lantai produksi dan gudang bahan baku maupun bahan jadi perusahaan digabung menjadi satu sehingga apabila terjadi masalah pada sistem pergudangan bahan baku, hal ini mengakibatkan masalah juga pada penyimpanan bahan jadi dan area produksi. Identifikasi risiko dilakukan dengan melihat penyebab risiko yang terjadi seperti pada Tabel 5.

b. Penilaian Risiko (Risk Assessment)

Penilaian risiko dilakukan setelah diidentifikasi risiko – risiko yang mungkin terjadi dari perusahaan. Diketahui bahwa terdapat 32 risiko yang dapat terjadi di perusahaan. Penilaian risiko dilakukan berdasarkan tingkat kemungkinan terjadi dan tingkat keparahan dari risiko. Untuk tingkat probabilitas atau kemungkinan terjadinya risiko (*occurance*) dibagi menjadi lima golongan yakni sangat jarang, jarang, moderat, sering dan sangat sering yang dapat dilihat pada Tabel 1. Sedangkan untuk tingkat keparahan / dampak (*severity*) dibagi juga menjadi lima golongan yakni dampak yang sangat kecil, kecil, menengah, besar dan sangat besar dapat dilihat pada Tabel 2. Penilaian risiko dilakukan untuk mendapatkan *risk scoring*, dimana perhitungan *risk scoring* merupakan perkalian antara *occurance* dan *severity* dari tiap risiko. Hasil penilaian risiko dijelaskan pada Tabel 6.

c. Matriks Risiko (Risk Matrix)

Setelah dilakukan penilaian risiko, maka untuk memudahkan dalam mengetahui risiko yang paling prioritas untuk ditangani adalah dengan memasukkan setiap nilai *occurance* dan *severity* dari tiap risiko dimana sumbu x merupakan tingkat keparahan dari suatu risiko (*severity*) dan sumbu y merupakan tingkat probabilitas atau kemungkinan terjadinya suatu risiko (*occurance*). Hasil *risk matrix* dari risiko – risiko yang mungkin terjadi di CV Mitra Dunia Palletindo dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 5. Identifikasi Risiko

Jenis Risiko	No	Risiko	Penyebab / Sumber Risiko
Risiko sumber daya manusia	A1	terjadinya pencurian bahan baku oleh karyawan	Sistem keluar masuk yang bebas dan pendataan bahan baku yang tidak berkala
	A2	Kecelakaan kerja pada saat kerja	Ketidaksesuaian operator dengan SOP, kelalaian pekerja
	A3	Strategi pengembangan karyawan kurang efektif	Kurangnya pelatihan atau <i>training</i> karyawan secara berkala
	A4	Performa pekerja menurun	Tidak evaluasi kinerja pegawai secara berkala
	A5	Kepuasan karyawan (<i>reward and punishment</i>) kurang seimbang	Sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang tidak di <i>publish</i> kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi karyawan
Risiko Produktivitas	B1	Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	Tidak ada evaluasi SOP secara berkala
	B2	Performansi lantai produksi menurun	Tidak ada evaluasi kinerja mesin dan jumlah produksi massal / performa produksi

Lanjutan Tabel 5. Identifikasi Risiko

Jenis Risiko	No	Resiko	Penyebab / Sumber Risiko
	B3	Kesalahan pendataan <i>failure product</i> dan pelaporan berkala	Barang <i>failure tidak</i> langsung dipisahkan dengan finish product, tidak ada pendataan barang <i>rework</i>
	B4	terjadi kerusakan mesin pada saat produksi	Kurang maintenance mesin secara berkala oleh ahli teknisi
Risiko Pengadaan Bahan Baku	D1	Pengembalian bahan baku kepada <i>supplier</i>	Bahan baku tidak sesuai spesifikasi yakni basah, robek dan keropos
	D2	Terjadinya kecurangan dari pihak sumber daya <i>supplier</i> pada pengembalian produk retur	Tidak adanya surat jalan, kurangnya komunikasi surat jalan pada pihak perusahaan, supir <i>supplier</i> yang mengganti jumlah retur produk
	D3	Kesalahan pemilihan <i>supplier</i>	<i>Supplier</i> yang terbatas dan uji coba pada <i>supplier</i> baru
	D4	Kesalahan pemesanan bahan baku	Kelalaian pekerja dalam memasukkan jumlah pesanan
	D5	Keterlambatan kedatangan bahan baku dari jadwal	Kurang tegasnya perusahaan dalam mengadakan penjadwalan permintaan pengiriman barang
	D6	Ketidaksesuaian jumlah barang datang dengan jumlah pesanan dari <i>supplier</i>	Kelalaian dari pihak <i>supplier</i>
Risiko Pengawasan Gudang Bahan Baku dan Bahan Jadi	E1	Kapasitas gudang kurang pada saat bahan baku datang	Kurangnya penataan gudang secara berkala
	E2	Kesalahan pengambilan bahan baku maupun bahan jadi	Tidak adanya papan nama bahan baku dan barang jadi yang <i>terupdate</i>
	E3	Penumpukan <i>buffer stock</i> melebihi kapasitas gudang	Perhitungan <i>buffer stock</i> yang berlebih, sistem pemesanan dan kedatangan bahan baku yang kurang terjadwal
	E4	kesalahan pencatatan antara barang aktual dan dokumentasi	Tidak adanya papan nama bahan baku dan karton jadi, penumpukan bahan baku yang melebihi kapasitas
	E5	Tidak ada <i>space</i> untuk barang jadi	Tidak adanya penataan gudang secara berkala, terlalu banyak <i>buffer stock</i>
	E6	Operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian	Tumpukan karton dan bahan baku yang jauh melebihi tinggi operator dan dekat dekat alur jalan pekerja
Risiko Sistem	F1	Terjadinya gangguan pada komputer perusahaan yang menyebabkan data perusahaan hilang	Tidak adanya penyimpanan pada <i>flashdisk</i> , pencurian data oleh pihak luar
Risiko Delivery	G1	Risiko barang rusak saat pengiriman	Pengepakan barang yang kurang baik, sistem penataan barang kurang baik
	G2	Risiko barang hilang	Pemberian surat jalan kepada supir perusahaan tidak disertai jumlah barang
	G3	Kesalahan inspeksi sebelum pengiriman	Pengecekan jumlah produk yang kurang teliti, pengepakan produk yang salah
	G4	Infrastruktur tidak memadai	Penjadwalan pengiriman yang kurang terjadwal dengan baik, kurangnya jumlah infrastruktur
	G5	Kesalahan pengiriman barang tanpa <i>approval</i>	Kelalaian pekerja dalam pemberian <i>approval</i> pengiriman
Risiko Lingkungan	H1	Bahan baku dan barang jadi terkena banjir karna hujan	Ketinggian tanah lantai produksi yang belum mencukupi batas maksimal banjir, area pintu masuk dan keluar yang sangat terbuka
	H2	Bahan baku dan barang jadi berjamur karna suhu lembab	Tidak adanya penyesuaian suhu / kelembaban ruangan, tidak adanya fan pada ruangan untuk menjaga kelembaban ruangan
	H3	Mesin mati / tidak bekerja karna mati lampu	Kejadian tidak terduga, kemampuan genset yang kurang memadai
Risiko Reputasi	I1	Terjadinya komplain dan pengembalian barang dari pelanggan kepada perusahaan	Ketidaksesuaian spesifikasi barang yang dijanjikan dengan barang yang dikirim, adanya barang yang rusak pada saat pengiriman
Risiko Penanganan Limbah	J1	Penumpukan sisa potongan kardus karena pengepul yang tidak mengambil	Penjadwalan pengambilan sisa kardus tidak berkala

Tabel 6. Penilaian Risiko

Jenis Risiko	No	Resiko	Severity	Occurance	Risk Scoring
Risiko sumber daya manusia	A1	terjadinya pencurian bahan baku oleh karyawan	3	1	3
	A2	Kecelakaan kerja pada saat kerja	3	1	3
	A3	Performa pekerja menurun dan kelalaian pekerja meningkat	3	2	6
	A4	Strategi pengembangan karyawan kurang efektif	2	1	2
	A5	Kepuasan karyawan (<i>reward and punishment</i>) kurang seimbang	1	2	2
Risiko Produktivitas	B1	Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP	3	2	6
	B2	Performansi lantai produksi menurun	3	2	6
	B3	Kesalahan pendataan <i>failure product</i> dan pelaporan berkala	4	1	4
	B4	terjadi kerusakan mesin pada saat produksi	4	1	4
Risiko Pengadaan Bahan Baku	D1	Pengembalian bahan baku kepada <i>supplier</i>	4	2	8
	D2	Terjadinya kecurangan dari pihak <i>supplier</i> pada pengembalian produk retur	4	1	4
	D3	Kesalahan pemilihan <i>supplier</i>	4	1	4
	D4	Kesalahan pemesanan bahan baku	3	1	3
	D5	Keterlambatan kedatangan bahan baku dari jadwal	3	3	9
	D6	Ketidaksesuaian jumlah barang datang dengan jumlah pesanan dari <i>supplier</i>	4	3	12
Risiko Pengawasan Gudang Bahan Baku dan Bahan Jadi	E1	Kapasitas gudang kurang pada saat bahan baku datang	3	4	12
	E2	Kesalahan pengambilan bahan baku maupun bahan jadi	2	3	6
	E3	Penumpukan <i>buffer stock</i> melebihi kapasitas gudang	4	4	16

Lanjutan Tabel 6. Penilaian Risiko

Jenis Risiko	No	Resiko	Severity	Occurance	Risk Scoring
	E4	kesalahan pencatatan antara barang aktual dan dokumentasi	2	3	6
	E5	Tidak ada <i>space</i> untuk barang jadi	3	4	12
	E6	Operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian	5	1	5
Risiko Sistem	F1	Terjadi gangguan pada komputer perusahaan sehingga data perusahaan hilang	4	1	4
	G1	Risiko barang rusak saat pengiriman	5	1	5
	G2	Risiko barang hilang	5	1	5
Risiko Delivery	G3	Kesalahan inspeksi <i>finish good</i> sebelum pengiriman	4	2	8
	G4	Infrastruktur tidak memadai	3	1	3
	G5	Kesalahan pengiriman barang tanpa <i>approval</i>	3	1	3
	H1	Bahan baku dan barang jadi terkena banjir karna hujan	5	1	5
Risiko Lingkungan	H2	Bahan baku dan barang jadi berjamur karna suhu lembab	5	1	5
	H3	Mesin mati / tidak bekerja karna mati lampu	5	1	5
Risiko Reputasi	I1	Terjadinya komplain dan pengembalian barang dari pelanggan	5	1	5
Risiko Penanganan Limbah	J1	Penumpukan sisa potongan kardus karena pengepul yang tidak mengambil	2	3	6

d. Respon Resiko (*Risk Response*)

Dari matriks resiko diketahui bahwa perusahaan dari 32 resiko yang ada. Setelah diketahui resiko menurut levelnya, maka langkah selanjutnya adalah merespon resiko tersebut apakah resiko dapat diterima, dihindari, dikurangi atau ditransfer dengan pihak ketiga. Penjelasan respon resiko dari tiap level yakni :

- Level *High*

Pada level ini secara keseluruhan berisi resiko – resiko produktivitas yang harus dihindari. Cara merespon resiko pada level ini adalah dengan menghindari resiko dengan pengelolaan yang aktif dan *review* rutin dimana harus melaksanakan suatu strategi agar dapat menghindari resiko yang mungkin terjadi. Selain itu, perlu dilakukan pemeliharaan yang terkendali dengan baik. Pada level ini, *risk scoring* tertinggi adalah resiko E3 yaitu adanya penumpukan *buffer stock* melebihi kapasitas gudang yang ada dan D6 yakni ketidaksesuaian jumlah barang yang datang dari *supplier* dengan jumlah pesanan. Kedua resiko tersebut sebaiknya dihindari karena dapat menyebabkan kerugian pada pihak perusahaan. Apabila bahan baku datang tidak sesuai jadwal yang seharusnya, maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja produksi dan sangat perlu dihindari apabila bahan baku untuk produksi yang *urgent*. *Buffer stock* yang berlebihan ini menyebabkan kapasitas gudang yang berkurang, dan dapat merugikan perusahaan apabila stok bahan baku tidak digunakan.

- Level *Moderate*

Pada level *high* terdapat 18 resiko didalamnya. Cara penanganan untuk merespon resiko – resiko di level ini adalah dengan menghindari dan mereduksi resiko tersebut. *Risk scoring* yang tertinggi pada level ini adalah E1 yakni kapasitas gudang yang kurang pada saat bahan baku datang dan tidak ada *space* untuk barang jadi. Kedua resiko ini sebaiknya dihindari

dan dapat direduksi dengan cara penataan gudang secara berkala dan dengan pemantauan rutin.

- Level *Low*

Pada level *low* terdapat 10 resiko dengan resiko tertinggi adalah E2 Kesalahan pengambilan bahan baku maupun bahan jadi, E4 kesalahan pencatatan antara barang aktual dan dokumentasi, J1 Penumpukan sisa potongan kardus karena pengepul yang tidak mengambil, A3 Performa pekerja menurun dan kelalaian pekerja meningkat, B1 Pelaksanaan kerja tidak sesuai SOP dan B2 Performansi lantai produksi menurun. Respon resiko pada level ini adalah dengan melakukan reduksi resiko dengan perlunya prosedur rutin yang cukup untuk menanggung dampak yang akan dihasilkan dari resiko tersebut. Perlunya pengendalian *intern* yang efektif dan adanya strategi yang berfokus pada pemantauan setiap kejadian resiko yang mungkin terjadi. Reduksi resiko pada level ini juga dapat dilakukan dengan melakukan *training* pada karyawan dan pembaharuan SOP.

- Level *Very Low*

Pada level *low* terdapat dua resiko didalamnya yakni A4 Strategi pengembangan karyawan kurang efektif dan A5 Kepuasan karyawan (*reward and punishment*) kurang seimbang. Kedua resiko ini dapat direspon dengan penerimaan resiko dengan pemantauan yang rutin dan tetap diperhatikan.

- e. Kegiatan Pengendalian (*Risk Control*)

Pengendalian resiko merupakan langkah – langkah yang disarankan untuk dapat menghindari resiko, mengurangi resiko, mentransfer resiko dan bahkan menerima resiko dengan pengendalian yang disesuaikan pada tiap resiko. Pengendalian resiko pada penelitian ini hanya difokuskan pada level *high* dan level *moderate* yang lebih diprioritaskan untuk dihindari dan direduksi. Cara pengendalian resiko ini merupakan hasil wawancara dengan bagian perusahaan yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 7. Hasil Risk Matrix

Significance		Dampak / Severity				
		1	2	3	4	5
		Sangat Kecil	Kecil	Menengah	Besar	Sangat Tinggi
Likelihood	5 Sangat sering					
	4 Sering			E1, E5	D6, E3	
	3 Moderat		E2, E4, J1	D5		
	2 Jarang	A5		A3, B1, B2	D1, G3	
	1 Sangat Jarang		A4	A1, A2, D4, G5	B3, B4, D2, D3, F1, G4	E6, G1, G2, H1, H2, H3, I1

Tabel 8. Pengendalian Risiko

Level	Kode	Nama Risiko	Pengendalian Risiko
Level High	D6	Ketidaksesuaian jumlah barang datang dengan jumlah pesanan dari supplier	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi kinerja <i>supplier</i> Mengkomunikasikan kesepakatan jumlah pesanan barang
	E3	Penumpukan <i>buffer stock</i> melebihi kapasitas gudang	<ul style="list-style-type: none"> Mengevaluasi ketersediaan dan kecukupan <i>buffer stock</i> Menyesuaikan <i>buffer stock</i> dengan kapasitas gudang Mengurangi jumlah <i>buffer stock</i>
	E1	Kapasitas gudang kurang pada saat bahan baku datang	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi kapasitas gudang Menjaga keseimbangan pemesanan bahan baku dengan pengirimana barang jadi Mengurangi pemesanan <i>buffer stock</i>
	E5	Tidak ada space untuk barang jadi	<ul style="list-style-type: none"> Memisahkan <i>space</i> bahan baku dan barang jadi Melakukan estimasi pengiriman barang jadi yang sesuai dengan jadwal produksi sehingga tidak menjadikan penumpukan barang jadi Mengurangi penumpukan bahan baku di gudang
	D5	Keterlambatan kedatangan bahan baku dari jadwal	<ul style="list-style-type: none"> Mengkomunikasi jadwal pengiriman barang dari <i>supplier</i> Membuat kesepakatan <i>punishment</i> apabila ada keterlambatan Mengestimasi waktu pengiriman barang ke <i>customer</i> Melakukan <i>lobbying</i> apabila keterlambatan karna faktor lingkungan
	D1	Pengembalian bahan baku kepada supplier	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan pengecekan barang pada saat kesepakatan pemesanan Membuat kesepakatan syarat dan sistem pengembalian barang
	G3	Kesalahan inspeksi sebelum pengiriman	<ul style="list-style-type: none"> Pengecekan barang pada saat pengepakan bahan jadi dan sebelum masuk truk pengiriman
	G5	Kesalahan pengiriman barang tanpa approval	<ul style="list-style-type: none"> Pengecekan dan pencatatan untuk memastikan barang yang dikirim sesuai dengan permintaan konsumen
	B3	Kesalahan pendataan failure product dan pelaporan berkala	<ul style="list-style-type: none"> Pendataan secara langsung pada setiap stasiun kerja apabila ada produk yang tidak sesuai dengan kualifikasi keinginan konsumen
	B4	terjadi kerusakan mesin pada saat produksi	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan maintenance berkala untuk menghindari kerusakan tiba – tiba Melakukan produksi sesuai kapasitas mesin
Level Moderat e	D2	Terjadinya kecurangan dari pihak sumber daya supplier pada pengembalian produk retur	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan surat jalan dengan memberi keterangan jumlah retur Memastikan kembali kepada <i>supplier</i> penerimaan surat jalan dan jumlah <i>retur</i>
	D3	Kesalahan pemilihan supplier	<ul style="list-style-type: none"> Melihat bahan baku dari setiap <i>supplier</i> terlebih dahulu Mencatat kelebihan dan kerugian dari setiap <i>supplier</i>
	F1	Terjadinya gangguan pada komputer perusahaan yang menyebabkan data perusahaan hilang	<ul style="list-style-type: none"> Penyimpanan data perusahaan pada <i>flash disk</i> atau <i>hard disk</i> yang hanya di pegang oleh pimpinan perusahaan dan manager terkait untuk menjaga kerahasiaan data perusahaan Membuat sistem <i>backup</i> data
	G4	Infrastruktur tidak memadai	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun jadwal pengiriman barang sesuai lebih tepat waktu dan menyesuaikan jumlah infrastruktur
	E6	Operator tertimpa barang yang jatuh dari ketinggian	<ul style="list-style-type: none"> Menambah <i>space</i> peletakan barang jadi dan bahan baku Membuat batas maksimum ketinggian barang dan meletakkan barang yang memiliki tumpukan pada sudut ruangan
	G1	Risiko barang rusak saat pengiriman	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan perjanjian pada pihak distribusi Memberikan <i>packaging</i> menggunakan plastik agar tidak mudah basah dan rusak
	G2	Risiko barang hilang	<ul style="list-style-type: none"> Pengontrolan dan dokumentasi secara tertulis barang masuk dan barang yang keluar dari perusahaan
	H1	Bahan baku dan barang jadi terkena banjir karna hujan	<ul style="list-style-type: none"> Membuat peninggian area gudang dan lantai produksi Membuat rak untuk menjadi alas peletakkan bahan baku dan barang jadi
	H2	Bahan baku dan barang jadi berjamur karna suhu lembab	<ul style="list-style-type: none"> Menjaga kelembaban suhu pada lantai produksi\ Menambah fan pada sudut ruangan untuk menjaga kelembaban saat suhu panas
	H3	Mesin tidak bekerja karna mati lampu	<ul style="list-style-type: none"> Penyediaan genset untuk mengganti daya aliran listrik pada mesin
I1	Terjadinya komplain dan pengembalian barang dari pelanggan kepada perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Penyampaian spesifikasi produk meliputi ketebalan, warna dan dimensi <i>cartoon box</i> sebelum melakukan persetujuan dengan konsumen Memberikan sampel produk sebelum persetujuan 	

5. Kesimpulan dan Saran

Dari hasil hasil penelitian di CV Mitra Dunia Palletindo, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil yakni sebagai berikut :

1. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan bagian manajer dan kuisisioner yang diberikan, dalam analisis risiko dengan *Entreprise Risk Management* (ERM) berfokus pada operasional perusahaan dan diketahui terdapat 32 risiko yang mungkin terjadi di perusahaan. Risiko operasional perusahaan meliputi dari risiko sumber daya manusia, produktivitas, pengadaan bahan baku, pergudangan bahan baku dan bahan jadi, sistem dan lain – lain.
2. Penilaian risiko dilakukan berdasarkan pada tingkat keparahan / dampak (*severity*) yang dibedakan menjadi lima golongan dan tingkat kemungkinan terjadi (*occurrence*) yang dibedakan menjadi lima golongan. *Risk scoring* didapatkan dengan melakukan perkalian antara *occurrence* dan *severity*. Dari perhitungan *risk scoring* didapatkan risiko tertinggi adalah risiko E3 yaitu adanya penumpukan *buffer stock* melebihi kapasitas gudang yang ada dan D6 yakni ketidaksesuaian jumlah barang yang datang dari *supplier* dengan jumlah pesanan. Pada *risk matrix*, setiap risiko dibedakan menjadi lima golongan level yakni level *high*, *moderate*, dan *low* dan *very low*.
3. Risiko yang telah dibedakan menjadi level risiko yang berbeda ditangani dengan merespon risiko terlebih dahulu. Terdapat beberapa cara respon risiko yakni menghindari risiko, mereduksi risiko, mentransfer risiko dan menerima risiko. Pada level *high* dan *moderate* risiko difokuskan untuk dihindari dan direduksi. Pada level *low*, risiko difokuskan untuk direduksi dan ditransfer apabila memungkinkan. Sedangkan pada level *very low* respon risiko adalah menerima risiko dengan pemantauan secara rutin. Penanganan dari setiap risiko tentunya berbeda – beda, dimana saran penanganan telah dijabarkan dalam Tabel 8.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis risiko yang dilakukan dalam perusahaan, sangat disarankan CV Mitra Dunia Palletindo dapat menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM) karena dengan analisis risiko ERM dapat membantu perusahaan untuk menilai dan mengelola risiko termasuk risiko yang besar dan kecil dengan baik sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan profitabilitas dan tidak merugikan perusahaan. Selain itu, penerapan ERM dapat membantu perusahaan mengidentifikasi seluruh risiko perusahaan baik dari internal maupun eksternal khususnya risiko operasional perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Berg, H. P. (2010). Risk management: procedures, methods and experiences. *Risk Manage*, 1, 79-95.
- Cagno, E., Caron, F., & Mancini, M. (2007). A multi-dimensional analysis of major risks in complex projects. *Risk Management*, 9(1), 1-18.
- Deloitte. (2009). *Global Risk Management Survey : Sixth Edition Risk Management In The Spotlight*.
- Djohanputro, B. (2006). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*. Jakarta : PPM
- Jalal, A., AlBayati, F. S., & AlBuainain, N. R. (2011). Evaluating enterprise risk management (ERM); Bahrain financial Sectors as a case study. *International Business Research*, 4(3), 83.
- Mellisa., & Andono, F. A. (2013). Penerapan Enterprise Risk Management Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas Kegiatan Operasional CV Anugerah Berkat Calondijaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 2(1), 5 – 12.
- Moeller, R. (2009). *Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge*. Canada : Wiley
- Sepang, B. A. W., Tjakra, J., Langi, J. E. C., & Walangitan, D. R. O. (2013). Manajemen Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Pada Proyek Pembangunan Ruko Orlens Fashion Manado. *Jurnal Sipil Statik*, 1(4).
- Sutanto, S. (2013). Desain Enterprise Risk Management Berbasis ISO 31000 Bagi Duta Minimarket Di Situbondo. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 1(1)..
- Suhendra, E. S., Oswari, T., & Setiawan, S. (2013). Peran Business Continuity Plan dan Contingency Plan Dalam Meminimalisir Risiko Teknologi Informasi pada Industri Asuransi. *Jurnal Asuransi dan Manajemen Risiko*, 1(1).
- Wiryono, S.K., & Suharto. (2008). Analisis Risiko Operasional di PT TELKOM Dengan Pendekatan Metode ERM. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 7(1), 4 – 11.
- www.bpkp.go.id Peraturan Keputusan Kepala BPKP diakses pada tanggal 29 Desember 2015