

REKOMENDASI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO BERDASARKAN ISO 31000 (STUDI KASUS CV. PELITA SEMARANG)

Bedietra Adriz Rachmania^{*)}, Bambang Purwanggono

Email: bedietraadrizrachmania@gmail.com

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

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk merekomendasikan penerapan manajemen risiko pada usaha percetakan CV. Pelita. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Perusahaan belum melakukan manajemen risiko dengan baik dan hal ini dapat menimbulkan kerugian untuk keberlangsungan usaha kedepannya. Penerapan manajemen risiko direkomendasikan berdasarkan proses pengelolaan risiko ISO 31000 yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan perlakuan risiko. Teridentifikasi tiga risiko ekstrim dalam perusahaan yaitu kerusakan mesin pencetakan, mesin usang, serta kualitas dan kecepatan pengiriman.

Kata kunci : manajemen risiko, ISO 31000

Abstract

[Risk Management Recommendations Based on ISO 31000 (Case Study of CV Pelita Semarang)] This study aims to recommend the implementation of risk management on printing business CV Pelita Semarang. Qualitative method was used in this research, by using interview and observation method. The company has not conducted risk management properly and this can lead to further losses for business continuity. The recommendation of implementation of risk management is given based on ISO 31000 risk management process which consists of risk identification, risk analysis, risk evaluation, and risk treatment. Identified three extreme risks in the company are damage of printing machines, obsolete machines, and quality and speed of delivery.

Keyword: risk management, ISO 31000

1. Pendahuluan

Dalam dunia yang semakin berkembang ini, perusahaan seringkali menghadapi berbagai kejadian yang tidak terduga saat menjalankan aktivitas bisnisnya. Kejadian tersebut berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Kejadian tersebut dapat menimbulkan ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut *Wideman*, ketidakpastian tersebut dapat bersifat positif maupun negatif. Ketidakpastian yang bersifat positif merupakan peluang (*opportunity*) untuk mencapai tujuan perusahaan, sedangkan ketidakpastian yang bersifat negatif dapat menimbulkan risiko (*risk*).

CV. Pelita merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang percetakan *offset*. Dalam usaha percetakan juga dapat ditemukan risiko pada keberlangsungan usahanya. Contohnya, adanya risiko kekurangan bahan baku, perusahaan harus memiliki sistem manajemen inventori yang baik dan selalu melakukan pemantauan pada kondisi pasar. Hal ini

bertujuan agar apabila bahan baku di pasar sudah mulai menipis, perusahaan sudah mempersiapkan strategi yang terorganisir terlebih dahulu. Begitu juga dengan risiko-risiko lainnya.

Risiko-risiko tersebut bila tidak dimanajemen dengan baik dapat menimbulkan kerugian untuk perusahaan. Risiko dikaitkan dengan kemungkinan kejadian atau keadaan yang dapat mengancam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Sebagaimana kita pahami dan sepakati bersama bahwa tujuan perusahaan adalah membangun dan memperluas keuntungan kompetitif organisasi.

Pengelolaan risiko dibutuhkan oleh perusahaan sebagai upaya untuk mengurangi dampak risiko dan mengungkapkan risiko perusahaan secara transparan. Salah satu cara untuk mengelola risiko adalah dengan membuat suatu manajemen risiko perusahaan. Menurut ISO 31000, manajemen risiko diibaratkan sebagai arsitektur dalam mengelola risiko secara sistematis yang terdiri dari prinsip; kerangka kerja; dan proses pengelolaan risiko.

Penelitian ini menggunakan standar ISO 31000:2009 karena standar internasional manajemen risiko tersebut dianggap lebih mudah dan dapat memberikan *feedback* melalui tahap komunikasi dan konsultasi pada setiap aktivitas pengelolaan risiko.

Penerapan manajemen risiko akan membantu usaha percetakan dalam mencapai tujuan perusahaan dengan sistem perusahaan yang lebih baik. Melalui penelitian ini, peneliti akan mengungkapkan penerapan manajemen risiko pada CV. Pelita berdasarkan ISO 31000 “Rekomendasi Penerapan Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000 (Studi Kasus CV. Pelita Semarang)”.

2. Metode Penelitian

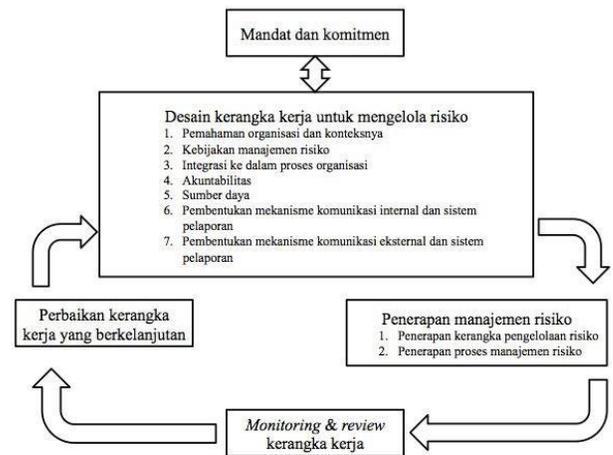
Risiko merupakan bagian yang melekat pada setiap objek, baik objek tersebut dalam keadaan melakukan aktivitas maupun tidak melakukan aktivitas sama sekali. Menurut Rejda (2008), tidak ada suatu definisi umum mengenai risiko, karena terdapat beberapa definisi tentang konsep risiko yang diinterpretasikan oleh berbagai profesi. *The International Standard Organization* (dalam ISO Guide 73:2009 *Risk Management - Vocabulary*) menjelaskan risiko sebagai dampak yang ditimbulkan dari ketidakpastian dalam upaya mencapai objektif. Risiko sering ditandai dengan kejadian yang berpotensi muncul dan konsekuensi yang ditimbulkan, atau kombinasi dari keduanya. Risiko juga sering digambarkan sebagai kombinasi dari konsekuensi atas suatu kejadian (termasuk perubahan dalam suatu kondisi) dan kemungkinan yang berhubungan dengan suatu kejadian.

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan dunia bisnis terhadap standar umum mengenai manajemen risiko, maka pada tahun 2009 *The International Standard Organization* (ISO) mengeluarkan ISO 31000. Hal tersebut bertujuan untuk menghindari kerancuan dari berbagai macam istilah dan definisi dari berbagai standar manajemen risiko yang telah dikeluarkan oleh berbagai negara sebelumnya. Struktur ISO 31000 terdiri dari prinsip pengelolaan risiko, kerangka kerja pengelolaan risiko, dan proses pengelolaan risiko.

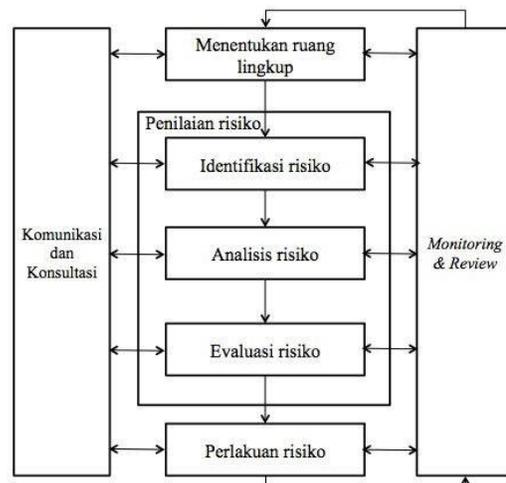
ISO 31000 menjelaskan prinsip yang harus dianut oleh organisasi untuk mencapai efektivitas manajemen risiko, yaitu:

1. Melindungi dan menciptakan nilai tambah perusahaan.
2. Merupakan bagian terpadu dari proses organisasi.
3. Merupakan bagian dari pengambilan keputusan.
4. Secara khusus menangani aspek ketidakpastian.
5. Bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.

6. Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.
7. *Tailored*, artinya diselaraskan dengan cakupan internal dan eksternal organisasi; sasaran organisasi; dan profil risiko yang dihadapi organisasi.
8. Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.
9. Transparan dan inklusif.
10. Bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan.
11. Memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berkelanjutan.



Gambar 1. Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko
Sumber: Badan Mutu Nasional, 2016



Gambar 2. Proses Pengelolaan Risiko
Sumber: Badan Mutu Nasional, 2016

3. Hasil dan Pembahasan Identifikasi Risiko

Tabel 1. Identifikasi Risiko

No	Kelompok Risiko	Risiko
1	Risiko pasar	Permintaan konsumen fluktuatif (A)
		Pergerakan harga pasar (B)
2	Risiko finansial	Pembayaran pesanan macet (C)
3	Risiko operasional	Kerusakan mesin pencetakan (D)
		Kerusakan komputer (E)
4	Risiko teknologi	Mesin usang (F)
5	Risiko aset fisik	Kebakaran (G)
		Pencurian (H)
6	Risiko karyawan	Rekrutmen (I)
		Kecelakaan kerja (J)
		Code of conduct (K)
7	Risiko legal	Kesalahan pencatatan dan penyimpanan dokumen (L)
8	Risiko <i>supplier</i>	Kualitas dan kecepatan pengiriman (M)
9	Risiko konsumen	Keluhan konsumen (N)

Terlampir identifikasi risiko menurut proses bisnisnya.

Analisis Risiko

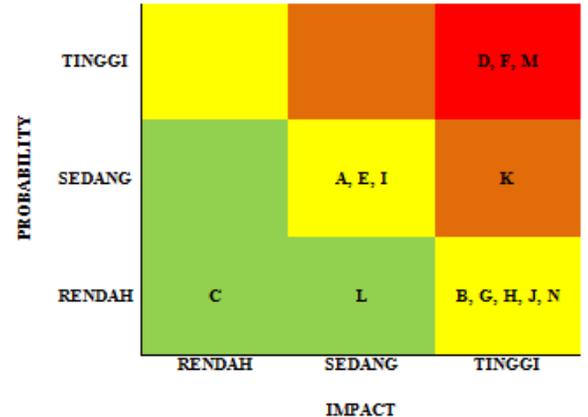
Tabel 2. Analisis Risiko

No	Risiko	Probability	Impact
1	Permintaan konsumen fluktuatif (A)	Sedang	Sedang
	Pergerakan harga pasar (B)	Rendah	Tinggi
2	Pembayaran pesanan macet (C)	Rendah	Rendah
	Kerusakan mesin pencetakan (D)	Tinggi	Tinggi
3	Kerusakan komputer (E)	Rendah	Sedang
	Mesin usang (F)	Tinggi	Tinggi
5	Kebakaran (G)	Rendah	Tinggi
	Pencurian (H)	Rendah	Tinggi
6	Rekrutmen (I)	Sedang	Sedang
	Kecelakaan kerja (J)	Rendah	Tinggi
	Code of conduct (K)	Sedang	Tinggi
7	Kesalahan pencatatan dan penyimpanan dokumen (L)	Rendah	Sedang

Lanjutan Tabel 2. Analisis Risiko

No	Risiko	Probability	Impact
8.	Kualitas dan kecepatan pengiriman (M)	Tinggi	Tinggi
9.	Keluhan konsumen (N)	Rendah	Tinggi

Evaluasi Risiko



Gambar 3. Evaluasi Risiko

Perlakuan Risiko

a. Risiko rendah:

✚ Pembayaran pesanan macet (C)

Pengelolaan risiko yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat berjalan lebih efisien ialah :

1. Pada saat konsumen hendak mengajukan pembayaran secara kredit, perusahaan seharusnya meminta data-data keuangan konsumen, seperti rekening bank perusahaan (untuk perusahaan besar) serta rekening bank pemilik (untuk perusahaan kecil).

2. Menentukan *credit limit* bagi konsumen yang hendak melakukan pembayaran secara kredit.

3. Memeriksa daftar piutang secara berkala agar perusahaan mengetahui konsumen mana yang belum melakukan pembayaran.

✚ Kesalahan pencatatan dan penyimpanan dokumen (L)

Pengelolaan akan lebih baik lagi jika :

1. Dilakukan penyimpanan dokumen dokumen yang dimilikinya dengan baik. Membatasi akses dokumen agar dokumen hanya bisa diakses oleh bagian-bagian yang berwenang saja.

2. Memasang CCTV.

3. Melakukan *back up* pada dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan.

b. Risiko sedang:

✚ Permintaan konsumen fluktuatif (A)

Risiko ini telah dikelola dengan baik oleh CV. Pelita. Yaitu dengan mengambil *opportunity* yang ada dengan cara memperluas pasar yang ada saat ini. Perusahaan akan memberi *budget* lebih kepada bagian *marketing* agar bagian *marketing* memiliki biaya untuk menciptakan pasar baru di wilayah yang tidak pernah dijangkau oleh CV. Pelita sebenarnya, dan juga memperluas pasar di wilayah yang telah dijangkau oleh CV. Pelita sebelumnya.

✚ Pergerakan harga pasar (B)

Risiko ini dapat dikelola dengan pembuatan kontrak kerjasama dengan pihak-pihak eksternal perusahaan seperti *supplier* dan konsumen. Misalnya, dengan kontrak pembelian kertas selama 1 tahun kedepan dengan harga yang disepakaiti di awal.

✚ Kerusakan komputer (E)

Pengelolaan risiko ini sejauh ini hanya dengan penggunaan *antivirus*. Pengelolaan akan lebih baik lagi jika :

1. Pemberlakuan servis berkala pada komputer.
2. Melakukan *back up* pada dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan.

✚ Kebakaran (G)

Perlakuan risiko telah tepat dilakukan oleh CV. Pelita pada risiko ini ialah dengan memindahkan risiko (*risk transfer*) ke asuransi. Namun, selain itu pengendalian risiko dapat difokuskan pada usaha mengurangi kemungkinan (*probability*) munculnya risiko dan mengurangi dampak (*impact*) konsekuensi risiko tersebut. Kemungkinan terjadinya kebakaran dapat dikurangi dengan larangan merokok di area produksi. Dan dampak atas risiko kebakaran dapat dikurangi dengan penyediaan alat pemadam kebakaran di area produksi.

✚ Pencurian (H)

Pengelolaan terhadap risiko ini dapat dilakukan dengan :

1. Memasang CCTV..
2. Mengadakan bagian keamanan atau satpam yang bertugas membantu memantau orang-orang yang keluar masuk perusahaan.

✚ Rekrutmen (I)

Pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan:

1. Melakukan analisa CV lebih dalam lagi, seperti pengalaman kerja, kemampuan, serta latar belakang pendidikan.
2. Karyawan harus memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kriteria tersebut ialah :
 - Memiliki kemampuan sesuai dengan bidang atau posisi yang dilamar.
 - Memiliki pengetahuan terkait percetakan.

- Memiliki komitmen untuk terus mengembangkan pengetahuan demi kemajuan perusahaan.

- Mampu bekerja sama dengan anggota yang lain.

- Memiliki *attitude* yang baik, jujur, disiplin, serta pekerja keras.

✚ Kecelakaan kerja (J)

Perlakuan yang tepat untuk risiko ini adalah membagi risiko (*risk sharing*). CV. Pelita telah membagi risiko tersebut dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) ketenagakerjaan. Selain itu, kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja juga dapat dikurangi dengan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD). CV. Pelita belum menerapkan penggunaan APD bagi operator produksi. Alat pelindung diri yang digunakan dapat berupa masker dan penutup telinga.

✚ Keluhan konsumen (N)

Pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan:

1. Melakukan komunikasi dengan konsumen dengan sebaik-baiknya.
2. Pencatatan dokumen pesanan konsumen dengan lengkap dan detail.
3. Memasang CCTV. Pemasangan ditujukan agar pimpinan dapat melakukan pengawasan lebih ketat kepada bagian *staff* dan produksi untuk memastikan apakah bagian-bagian tersebut telah melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Perusahaan lebih memperhatikan dan menilai kinerja dari *supplier*, apakah kinerja *supplier* yang dipercaya oleh perusahaan dapat terus memenuhi harapan perusahaan terkait bahan baku produksi dan harapan konsumen terhadap produk yang dibelinya.

c. Risiko tinggi:

✚ *Code of conduct* (K)

Perlakuan risiko yang tepat bagi risiko ini adalah menghindari risiko (*risk prevention*). Pengelolaan risiko yang tepat yang dapat dilakukan oleh perusahaan ialah :

1. Perusahaan seharusnya membuat peraturan dan SOP kerja secara tertulis dan mensosialisasikan peraturan tersebut kepada setiap karyawan.
2. Perusahaan menerapkan sanksi atas setiap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan serta *reward* terhadap kedisiplinan karyawan.
3. Memasang CCTV untuk melakukan pengawasan apakah karyawan benar-benar melaksanakan peraturan yang dibuat.

- d. Risiko ekstrim:
 ✚ Kerusakan mesin pencetakan (D)

Tabel 3. Identifikasi Risiko Kerusakan Mesin Pencetakan

No.	Komponen	Kerusakan	Efek Kerusakan
1.	Blanket	Blanket gelembung	Cetakan kabur
		Blanket sobek	Cetakan belang
2.	Folder	<i>Cutting rubber</i> sobek	Kertas sobek
		Pisau potong aus	Cetakan tidak terpotong
		Gigi silinder niping aus	Lipatan kertas miring
3.	Rol Air	Pralon pecah	Cetakan kotor
		Rol air kotor	Kertas sobek
4.	Rol Tinta	Rol tinta aus	Cetakan kabur
		As rol tinta aus	Cetakan ada yang tebal dan ada yang tipis

Tabel 4. Indeks Skala Probabilitas Kerusakan

Akibat	Skala	Kriteria
Hampir tidak pernah	1	Sejarah menunjukkan tidak ada kegagalan
Jarang	2	Kemungkinan kegagalan jarang
Sedang	3	Kemungkinan kegagalan sedang
Sering	4	Tingginya jumlah kemungkinan kegagalan
Sangat seing	5	Jumlah yang sangat tinggi dari kemungkinan kegagalan

Tabel 5. Probabilitas Kerusakan Mesin Pencetakan

No.	Risiko Kerusakan	Probabilitas
1.	Blanket gelembung	4
	Blanket sobek	3
2.	<i>Cutting rubber</i> sobek	5
	Pisau potong aus	1
	Gigi silinder niping aus	3
3.	Pralon pecah	2
	Rol air kotor	3
4.	Rol tinta aus	1
	As rol tinta aus	2

Hal ini menunjukkan kerusakan yang paling sering terjadi adalah sobeknya *cutting rubber*. Berikut diidentifikasi penyebab dari risiko kerusakan mesin beserta perlakuan untuk setiap risiko:

Tabel 6. Identifikasi Risiko Kerusakan Mesin Pencetakan

No.	Komponen	Kerusakan	Penyebab	Perlakuan
1.	Blanket	Blanket gelembung	Usia pemakaian dan kurangnya kebersihan	Menjaga kebersihan blanket; ganti blanket tepat waktu (sebelum terjadi kerusakan)
		Blanket sobek	Blanket sudah tipis/usia pemakaian	Ganti blanket tepat waktu (sebelum terjadi kerusakan)
2.	Folder	<i>Cutting rubber</i> sobek	Sering terkena lindasan pisau potong	Ganti <i>cutting rubber</i> tepat waktu (sebelum terjadi kerusakan)
		Pisau potong aus	Sering pemakaian untuk memotong pada cetakan	Mengasah pisau potong; Mengganti pisau potong tepat waktu (sebelum terjadi kerusakan)
		Gigi silinder niping aus	Usia pemakaian	Ganti gigi silinder nipping tepat waktu (sebelum terjadi kerusakan)

Lanjutan Tabel 6 Identifikasi Risiko Kerusakan Mesin Pencetakan

No.	Komponen	Kerusakan	Penyebab	Perlakuan
3.	Rol Air	Pralon pecah	Pralon tersumbat	Menjaga kebersihan pralon; ganti pralon.
		Rol air kotor	Tidak ada pasokan air ke rol	Setel sirkulasi air pada rol
4.	Rol Tinta	Rol tinta aus	Usia pemakaian	Ganti rol tinta tepat waktu (sebelum terjadi kerusakan)
		As rol tinta aus	Penekanan pada penjepit as dan usia pemakaian	Ganti as rol tinta tepat waktu (sebelum terjadi kerusakan)

✚ Mesin usang (F)

Dengan berkembangnya teknologi muncul pesaing-pesaing baru yaitu percetakan dengan mesin-mesin baru berteknologi digital printing. Digital printing dapat mencetak produk 1 lembar saja, sedangkan percetakan konvensional seperti CV Pelita dengan mesin-mesin yang tua tidak mungkin melayani pesanan tunggal seperti itu. Risiko ini harus dikelola dengan baik agar tidak berdampak signifikan terhadap perusahaan. Pengendalian risiko dapat dilakukan dengan penggunaan strategi marketing yang baik, penentuan segmen, target, dan posisi perusahaan dalam pasar dengan tepat. Selain itu, perusahaan dapat memperbaiki mesin- mesin yang ada di dalam perusahaan. Tidak semua mesin harus diperbarui oleh perusahaan. Pembaruan mesin dilakukan berdasarkan pertimbangan kelebihan dan kelemahan mesin yang baru dibandingkan dengan yang lama serta *cost* dan *profit* yang akan diperoleh.

✚ Kualitas dan kecepatan pengiriman (M)

Pengelolaan risiko yang lebih efektif yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

1. Menyeleksi dan memilih *supplier* yang memiliki kualitas bahan baku yang bagus.
2. CV. Pelita harus lebih baik dalam melakukan manajemen inventori dalam perusahaan, seperti misalnya menghitung *Reorder Point* (ROP) dan *Economic Order Quantity* (EOQ).
3. Memberlakukan kontrak kerja sama dengan *supplier* terkait kualitas dan kuantitas bahan baku.

4. Kesimpulan dan Saran

Dari penelitian ini dapat disimpulkan:

1. CV. Pelita merupakan perusahaan yang bergerak dalam percetakan umum. Risiko-risiko perusahaan belum dikelola dengan baik sehingga dapat membahayakan keberlangsungan usaha kedepannya.

2. Terdapat beberapa kelompok risiko-risiko yang teridentifikasi dalam CV Pelita yaitu: risiko pasar, risiko finansial, risiko operasional, risiko teknologi, risiko aset fisik, risiko karyawan, risiko legal, risiko konsumen, dan risiko *supplier*.
3. Dari hasil evaluasi risiko, teridentifikasi 3 risiko ekstrim pada CV Pelita, yaitu: kerusakan mesin percetakan, mesin usang, serta kualitas dan kecepatan pengiriman.
4. Perlakuan terhadap risiko ekstrim antara lain merawat dan melakukan *maintenance* mesin sebagaimana mestinya; penggunaan strategi *marketing* yang baik, pembaruan mesin berdasarkan pertimbangan *cost* dan *profit*; serta evaluasi *supplier*, pemesanan memperhitungkan ROP dan EOQ, dan pemberlakuan kontrak kerja dengan *supplier*.

Daftar Pustaka

- Badan Mutu Nasional. 2016. *Penerapan SNI Manajemen Risiko ISO 31000 Upaya Membangun Kepercayaan Publik*. Jakarta: Badan Mutu Nasional.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.010/2009 Tentang *Manajemen Risiko Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia*
- Redja, George E. 2008. *Principle of Risk Management and Insurance*. USA : Pearson Education Inc.
- Sarens, Gerrit. 2007. *A Research Note on the Relationship between the Control Environment and the Size of the Internal Audit Function in Belgium*. Ghent University
- Susilo, Leo J. Kaho, Victor Riwu. 2009. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000*. PPM Manajemen.
- Wideman, R. Max. 1992. *Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities*, Volume 6. Project Management Institute.

Lampiran

Identifikasi risiko pada proses bisnis di CV. Pelita.

